

Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

МОНОГРАФІЯ

**Полтава
2020**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ» (ПУЕТ)**

Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ЖИТЛОВО–КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

МОНОГРАФІЯ

**Полтава
ПУЕТ
2020**

УДК 332.822

П24

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі вченою радою Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 8 від 30 червня 2020 р.

Автори:

Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець

Рецензенти:

О. В. Димченко, д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова);

А. Ю. Бережна, к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств міського господарства, заступник головного бухгалтера (Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка).

Педченко Н. С.

П24 Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства: теорія, методологія, практика : монографія / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 271 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R).

ISBN 978-966-184-379-9

Монографію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Досліджено особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства в Україні та за кордоном. Монографія становить інтерес для науковців і фахівців з економіки, які досліджують практичні проблеми формування й використання потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

УДК 332.82

ISBN 978-966-184-379-9

© Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий,
В. Ю. Стрілець, 2020

© Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і
торгівлі», 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	9
1.1. Сутнісні підходи до розуміння категорії «потенціал розвитку підприємства»	9
1.2. Особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства.....	24
1.3. Механізм управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ	47
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ	64
2.1. Оцінка ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області.....	64
2.2. Системний аналіз сприятливості чинників навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом розвитку	85
2.3. Дослідження стану та векторних орієнтирів управління потенціалом підприємств ЖКГ у контексті інноваційного розвитку	103
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	122
3.1. Удосконалення маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку потенціалу підприємств ЖКГ з позицій процесного підходу	122

3.2. Методичні положення сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means як основи для побудови стратегії управління потенціалом їх розвитку	32
3.3. Персоніфікація заходів реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності	165
ВИСНОВКИ.....	184
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	188
ДОДАТКИ.....	216

ВСТУП

Сучасні тенденції до перебудови економіки України потребують вирішення одного із найважливіших питань національного масштабу – розвитку підприємств житлово-комунального господарства (далі ЖКГ) як однієї із ключових детермінант соціального та економічного зростання країни в цілому. Проте існування значних проблем ринку ЖКГ: збитковість діяльності (більше 40 % підприємств ЖКГ України отримали збиток за результатами діяльності); аварійний стан основних засобів (зношеність устаткування та обладнання становить 60–65 %); значний обсяг дебіторської заборгованості (18,3 % від обсягу спожитих житлово-комунальних послуг) спричинює кризове становище підприємств ЖКГ. Водночас відсутність єдиної програми розвитку (термін дії Загальнодержавної програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства закінчився у 2014 р. і не набув продовження), незадовільний фінансово-економічний стан підприємств, хронічний дефіцит фінансових ресурсів і значний дисбаланс між якістю пропонованих послуг та їх вартістю для споживачів спонукають до пошуку напрямів, резервів і можливостей для покращення критичного стану та розвитку об'єктів ЖКГ.

Удосконалення процесу управління підприємствами житлово-комунального господарства зорієнтовано на забезпечення удосконалення складових процесу управління «ресурсів», «можливості», «інновації». У цьому контексті питання визначення потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства і побудови ефективного механізму управління ним виходить на перший план.

Наявні умови господарювання призводять до зниження ефективності існуючих методів управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства. В той же час більшість наявних наукових праць, присвячених дослідженню аспектів теоретико-методичного забезпечення проблематики управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства, висвітлена недостатньо повно та не враховує питання адаптування до плинного зовнішнього середовища.

Викладені у монографії теоретичні (засновані на впорядкованості наукових поглядів щодо розкриття сутності категорії «потенціал розвитку підприємства» через загальнонаукові та спеціальні методи: декомпозиційного та семантичного аналізу, індукції і дедукції – для уточнення базових понять «потенціал», «потенціал підприємства» та «потенціал розвитку підприємства, аналогії і порівнянні, побудови наукових гіпотез – під час дослідження особливостей управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства, компаративного й історико-логічного аналізу – під час дослідження зарубіжного досвіду управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ) та методичні (засновані на сегментації підприємств ЖКГ за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means як основи для побудови стратегії управління потенціалом їх розвитку наукового абстрагування та системного підходу – під час розроблення структурно-функціонального механізму управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ) положення є взаємопов'язаними і становлять єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, що має теоретичне та прикладне значення у вигляді реальної можливості його використання на практиці підприємствами житлово-комунального господарства.

Матеріали монографії подано у логічній послідовності. У першому розділі розглянуто систематизовано теоретичні підходи до сутності поняття «потенціал розвитку підприємства»; проведено обґрунтування наукових гіпотез щодо особливостей управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства; узагальнено зарубіжний досвід управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

У роботі запропонована матриця інтегрування взаємозв'язків функцій і складових векторно-орієнтованого управління потенціалом розвитку підприємства, що дозволяє визначити специфіку функцій організації, планування, мотивації, контролю у контексті управління основними компонентами потенціалу розвитку (ресурси, можливості, інновації). Застосовано комплексний

системний підхід до побудови механізму управління, що передбачає інтегрування функцій менеджменту у сукупність потенціалоутворюючих складових

У другому розділі проведено оцінку ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області; сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку й ідентифіковано сучасний стан управління інноваціями на підприємствах ЖКГ Полтавської області.

У роботі запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ресурсозабезпеченості управління потенціалом підприємств ЖКГ, особливістю якого є проведення дослідження стану й ефективності управління виробничими, фінансовими, інформаційними й трудовими ресурсами, та застосування інтегрального показника оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ. На основі отриманих висновків запропоновано методичний підхід до визначення типу стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ з урахуванням існуючого стану управління сегментами ресурси–можливості–інновації.

У третьому розділі здійснено обґрунтування наукового підходу до управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі агрегованої маршрутизації; проведено сегментацію підприємств за рівнем потенціалу розвитку інструментами ітераційного кластерного аналізу k-means і персоніфіковано заходи реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ за видами діяльності.

У роботі обґрунтовано науковий підхід до управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі агрегованої маршрутизації. Виділено ключові стратегічні блоки для підвищення ефективності діяльності підприємств ЖКГ. Була проведена сегментація підприємств ЖКГ Полтавської області на сегменти домінуючої, перспективної, сприятливої, достатньої та слабкої позиції управління потенціалом розвитку засобами ітераційного кластерного аналізу k-means.

Розроблено персоніфіковані стратегії у межах стратегічних блоків і векторів розвитку. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегії управління потенціалом розвитку за видами діяльності (водопостачання, водовідведення, теплопостачання та надання послуг з утримання будинків і прибудинкових територій) підприємств ЖКГ.

Проведено порівняльний аналіз стану управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ до та після реалізації запропонованих заходів і візуалізувати чіткі позитивні зрушення в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області після реалізації запропонованих у роботі стратегічних заходів

Автори сподіваються, що монографія зацікавить науковців і економістів, які досліджують практичні проблеми управлінням потенціалу розвитку підприємств житлово-комунального господарства, а також стане корисною широкому колу викладачів, студентів вищих навчальних закладів і всім, кого цікавить проблематика вивчення потенціалу розвитку.

Автори висловлюють глибоку подяку ректору Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», доктору історичних наук, професору О. О. Нестулі, рецензентам – О. В. Димченко, д. е. н., професору, завідувачу кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку (Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова) та А. Ю. Бережній, к. е. н., доценту кафедри економіки підприємств міського господарства, заступнику головного бухгалтера (Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка). Побажання та зауваження щодо змісту монографії просимо надсилати за електронною адресою: MashaKim@i.ua.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутнісні підходи до розуміння категорії «потенціал розвитку підприємства»

Приведення економіки України до європейських стандартів зумовлює створення більш жорстких умов для діяльності вітчизняних підприємств та змушує їх приділяти увагу не тільки управлінню наявними ресурсами, а й пошуку можливостей до їх нарощення. Завдання ефективного управління потенціалом стає ключовим на шляху до реалізації цілей та напрямів розвитку підприємства та першочергово передбачає визначення концептуальних теоретичних основ до розуміння його сутності. Тому вважаємо за доцільне, насамперед, надати власне уточнене визначення поняття «потенціал розвитку підприємства» на основі дослідження етимології теоретичних уявлень про потенціал розвитку підприємства та визначення потенціалоутворюючих складових.

Категорія «потенціал» (від латинського «*potentia*» – «сила», «міць» [142]) на сьогодні є достатньо вживаною в наукових дослідженнях, використовується стосовно різних об'єктів (систем) в економічній науці та має ряд похідних понять, в тому числі і залежно від масштабу діяльності об'єкта (системи), потенціал якого досліджується. Так, Балацкий О. Ф. виділяє потенціал держави, суб'єкта федерації, адміністративних і економічних районів, територіально-виробничих комплексів [231, с. 147]. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В. та Салавеліс Д. Є. у структурі потенціалу підприємства виділяють потенціал галузі, потенціал регіону (території), потенціал держави, глобальний (транснаціональний) та економічний потенціал [193, с. 56]. Проте вважаємо, що такий поділ має два суттєві недоліки: по-перше, не зрозуміло чому автори при дослідженні похідних потенціалу за ознакою територіальності виділяють економічний потенціал окремим видом, вважаємо що економічна складова є інтегрованою в кожний вид перерахованих потенціалів (наприклад, економічний потенціал держав, економічний потенціал підприємства тощо). По-друге,

вважаємо виділення глобального потенціалу некоректним у зв'язку з нечітким окресленням об'єкта (чи це потенціалу держав світу, чи кількох окремих країн) та неможливістю кількісної та якісної його оцінки. Краснокутська Н. С., досліджуючи потенціал підприємства визначає наступну ієрархію: потенціал держави-потенціал регіону-потенціал підприємства [105, с. 35]. Педченко Н. С., наводячи класифікаційні ознаки поділу потенціалу, за критерієм рівня агрегованості оцінки виділяє потенціал світового господарства, національної економіки, галузевий, регіональний, територіальний, добровільних об'єднань, підприємств, структурних підрозділів, операційних (виробничих) ділень та окремих робочих місць [155, с. 27]. За ієрархічними рівнями економіки розглядає потенціал і Квасницька Р. та Тарасюк М., виокремлюючи такі рівні: мегарівень – носії різні держави; макрорівень – носії держава; мезорівень – носії регіони та галузі; мікрорівень – носії підприємства та населення (нефінансові та фінансові корпорації, домогосподарства) [83, с. 75]. Підтримуючи логіку зазначених досліджень, можемо стверджувати, що, відповідно територіального поділу, похідними поняття потенціал є: потенціал держав (макрорівень); потенціал регіону (мезорівень) та потенціал підприємства (мікрорівень).

У працях сучасної наукової спільноти існує низка можливих концепцій визначення категорії «потенціал підприємства» (додаток А), проте всі вони вказують на складноструктурованість та системність даного поняття. Майже одностайним є твердження, що основу потенціалу складає ресурсна складова [201; 225; 216; 147; 116; 119; 146; 155; 158; 78; 41; 32; 105; 149; 123; 13], проте щодо інших складових у науковців виникають розбіжності. Так, базуючись на ресурсах як ключовій складовій потенціалу, автори визначають його як: «упорядковані ресурси та наявні й приховані можливості» [25, с. 43]; «можливості підприємства...зумовлені наявними ресурсами та спроможністю підприємства до їх використання» [162]; «сукупність поточних і майбутніх можливостей трансформувати наявні ресурси...» [13, с. 17]; «взаємодія ресурсів-здібностей-компетенцій та функціональних можливостей...» [123, с. 85]; «здатність ресур-

сів... досягати цілей» [149]; «можливості системи ресурсів, здібностей, компетенцій» [105, с. 57]; «можливості, наявні сили, запаси, засоби» [53, с. 678]; «сукупність джерел, можливостей, засобів, запасів» [32, с. 8]; «характеристика наявних ресурсів всіх видів, які визначають можливості розвитку» [146, с. 98]; «можливості, наявні продуктивні сили» [41, с. 67]; «єдність наявних фінансових ресурсів та можливостей їх використання» [78, с. 11]; «здатність ... до залучення та ефективного використання фінансових ресурсів» [201]; «реальна, фактична здатність до створення ...благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень» [119, с. 207]. Аналіз публікації вказує на те, що застосовуючи такі змістовні характеристики як можливості, спроможності, здатності, здібності, компетенції та ін., автори уникають ототожнення поняття «потенціал» із поняттям «ресурси», одночасно визначаючи тісний взаємозв'язок і взаємозалежність між даними категоріями. У більшості праць науковців простежується твердження, що основою потенціалу є матеріальні і нематеріальні ресурси, проте окрім них потенціал має включати і здатності (здібності) індивідів, суб'єктів підприємництва і суспільства в цілому до ефективного використання наявних ресурсів, тобто створення суб'єктом діяльності різних благ [138; 101; 105; 155; 158]. Цікавою є позицію прихильників ресурсної теорії, що ґрунтуючись на кількісній інтерпретації, визначають потенціал через концепцію вартості («вартість цілісного майнового комплексу підприємства, нематеріальних активів та підприємницької діяльності» [193, с. 126]; «максимально можлива вартість усіх його ресурсів у межах певної організаційної структури, при використанні котрих підприємство має найбільші прибуток і потенційну фінансову вартість» [162, с. 95]). Погоджуємося, що даний підхід дає можливість розрахувати величину потенціалу, спираючись на вартість підприємства, проте вартісний підхід доцільний лише в якості критерію оцінки потенціалу, проте не відображає суті категорії як економічного поняття. Зокрема, Плікус І. Й. зазначає, що найбільш повна й достовірна інформація про потенціал підприємства станом на певну дату в грошовому вимірі наведена в бухгалтерській звітності (активи та джерела їх формування) [162, с. 96], проте такий підхід

ігнорує можливості підприємства до нарощення фінансових ресурсів із невикористаних джерел, що не відображаються в балансі.

Категорія «потенціал» повинна відображати і враховувати всі ті економічні умови, що допоможуть не тільки використати наявні ресурси, а й реалізувати приховані ресурси, які за певних обставин та перешкод наразі не використовуються. Погоджуємося з твердженням Педченко Н. С., що такі складові як ресурси, здатності, здібності та компетенції відображають внутрішні можливості підприємства, тобто його ресурсне забезпечення [155, с. 21]. В той же час, в умовах нестабільного економічного оточення, необхідно враховувати й зовнішні чинники впливу на обсяг використовуваних ресурсів, тому визначення поняття «потенціал» тільки через ресурси, компетенції та здатності (здібності) є неповним та ігнорує чинники зовнішнього середовища.

Нам імпонує підхід авторів [13; 25; 78; 146; 164; 222; 109] до визначення категорії «потенціал» через характеристику можливостей, тобто наявності зовнішніх та внутрішніх сприятливих умов, обставин, що допомагають досягти поставлених цілей. Дана характеристика на наш погляд, є влучною для застосування при визначенні поняття «потенціал», оскільки дає змогу окреслити необхідні умови, вимоги до навколишнього середовища та акцентувати увагу на необхідності володіння певними обставинами (здібностями, компетенціями) для реалізації цього потенціалу. Так, Погорелов Ю. С. справедливо стверджує, що потенціал підприємства узагальнено характеризує його ресурси та можливості та є основою для подальшої діяльності підприємства й формування майбутніх результатів [164]. Як влучно зазначають Крисанов Д. Ф., Хомяков В. І., Белінська В. М., Федоренко О. В., можливість є прихованою тенденцією розвитку існуючої дійсності [222; 109].

Враховуючи справедливість вищезазначених тверджень, вважаємо, що потенціал підприємства характеризує можливість нарощення наявних ресурсів та залучення незадіяних ресурсів в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою стабілізації та подальшого розвитку підприємства.

Незважаючи на різні погляди стосовно основних характеристик та складових потенціалу, більшість наукових доробок у сфері дослідження потенціалу підприємства єдині у визначенні його ролі та призначення. Так, в цілому можна виділити три основних призначення потенціалу підприємства:

1) забезпечення розвитку («забезпечення соціально–економічного (поступального) розвитку» [216]; «досягнення певних цілей розвитку системи» [123]; «можливості подальшого розвитку» [146]; «подальшої діяльності й розвитку, адаптації до нових умов функціонування» [162, с. 97]);

2) досягнення цілей (мети) та виконання завдань діяльності підприємства («досягнення цілей діяльності підприємства» [25, с. 43]; «досягнення якої-небудь мети» [32, с. 9]; «виконання своїх завдань і забезпечення умов відтворення національного господарства і суспільства» [147, с. 11]; «досягнення поставлених цілей» [149];

3) підтримання виробничого процесу («забезпечення ефективності виробництва й реалізацію продукції» [162, с. 97]; «задоволення потреб у товарах та послугах» [201]; «створення цінностей у вигляді вигоди для споживачів (клієнтів), постачальників, власників і персоналу» [105, с. 59]).

Тобто, основним призначенням потенціалу підприємства є досягнення поставлених цілей як стратегічного (забезпечення розвитку), так і тактичного характеру. Згідно вищезазначеного можемо зробити висновок, що відповідно до обраної цілі, в різних часових інтервалах розвитку потенціал підприємства має різну вартість, абсолютна величина потенціалу може відрізнятися залежно від цілей та періоду, для якого він розглядається. Тобто, якщо ми розглядаємо стабілізаційні цілі (підтримання досягнутих виробничих потужностей, збереження частки ринку і т. п.), то вони мають більш тактичний, короткостроковий характер, і відповідно, абсолютна вартість потенціалу підприємства буде меншою, ніж коли ми розглядаємо цілі розвитку (розширення виробництва, нарощення прибутку, збільшення частки ринку тощо), що мають більш довгостроковий характер. Доречною є позиція Тимощука Ю. Р. щодо нерівномірності розвитку підприємства та його тісного зв'язку з етапами життєвого циклу.

Зокрема, автор стверджує, що згідно з концепцією життєвого циклу періоди стабільності змінюються періодами трансформації, при чому, оскільки періоди стабільності триваліші, ніж періоди перетворень, то підприємство слід розглядати як відносно стійку цілісну систему, що в точках біфуркації розвитку змінює обсяги свого потенціалу [206]. Як влучно зазначає Погорелов Ю. С., потенціал підприємства не є незмінним та змінюється у часі внаслідок впливу різних чинників; потенціал виступає характеристикою поточного стану підприємства й передумовою формування його майбутніх результатів та майбутнього стану [164, с. 62]. Педченко Н. С., надаючи класифікацію потенціалу підприємства, також поділяє його на поточний (забезпечує ринкову стабільність сьогодні) та перспективний (для реалізації запропонованої стратегії у майбутньому) залежно від рівня використання можливостей [155, с. 28]. Відповідно, досліджуючи фінансовий потенціал підприємства у нерозривному зв'язку з часом, Кирилова Л. І. та Тодорова Д. Д. справедливо поділяють його на такі види: фінансовий потенціал розвитку, фінансовий потенціал забезпечення та фінансовий потенціал стійкості [84, с. 300]. Проте вважаємо, що оскільки стабільне функціонування підприємства передбачає достатність забезпечення (фінансового, інформаційного, виробничого та ін.), то з погляду вартісної концепції при оцінці потенціалу забезпечення і потенціалу розвитку, вони будуть рівні між собою, а тому вважаємо більш доцільним відповідно до рівня можливостей виділити два види потенціалу: потенціал стабілізації та потенціал розвитку. Відтак, проводячи паралель між вартістю потенціалу та життєвим циклом підприємства, справедливим є виділення ознак, що є відмінними для потенціалу стабілізації та потенціалу розвитку (рисунок 1.1).

Потенціал стабілізації розглядається за умов, коли наявні загрози у діяльності підприємства перевищують його можливості, і як наслідок перешкоджають розвитку. Сюди можна віднести негативні макроекономічні тенденції, які посилюють невпевненість в успішній реалізації інноваційного продукту, нестабільні ринкові умови, що ведуть до непередбачуваної діяльності конкурентів, моральне або технологічне знецінення виробничих потужностей, труд-

нощі в залученні інвестицій, зростання інформаційної асиметрії, наявні проблеми у ефективності результатів діяльності, можливий кризовий фінансовий стан, неточність маркетингових досліджень, частково оцінений рівень ризику, валютні коливання; нестабільність фінансової системи країни; плинність та неточність законодавства, що регулює підприємницькі відносини; неплатоспроможність населення та інші.

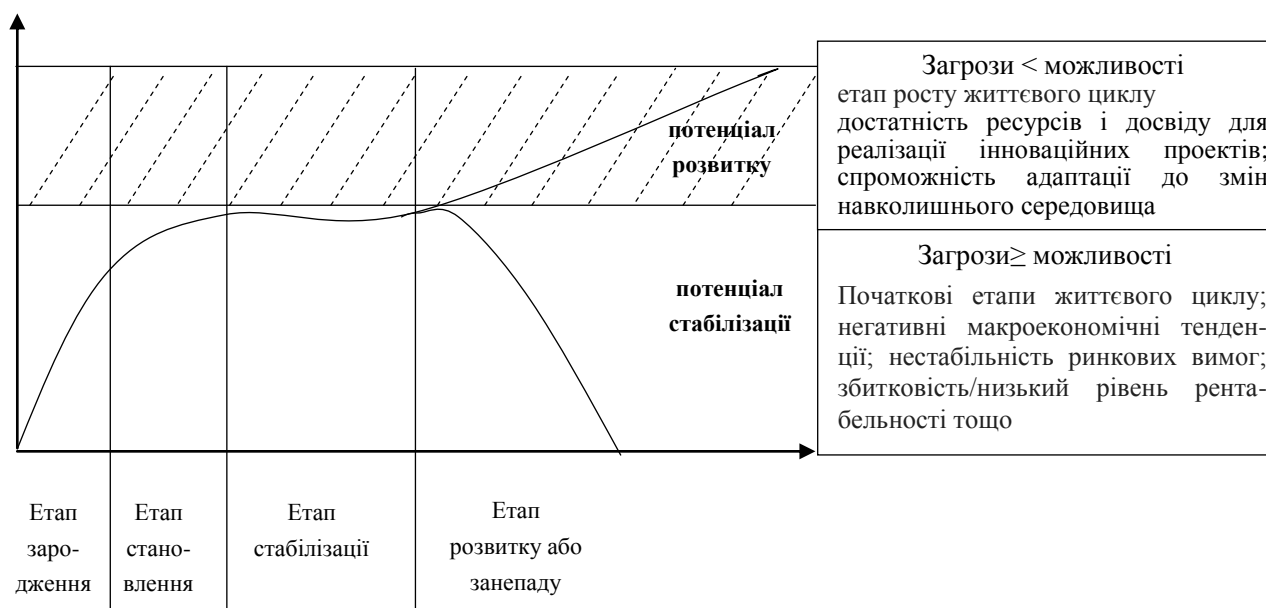


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства та видів потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка.

Поряд з цим про можливість реалізації потенціалу та стабілізацію ситуації на підприємстві може свідчити наявність таких позитивних індикаторів як: активована частка капіталу повільно зростає, потенційна частка є максимальною, сильні і слабкі сторони рівні при аналізі; збільшення фінансових потоків, збільшення кількості постійних клієнтів, конкуренція як рівних і так далі.

При чому на етапі стабілізації розглядаються потенціал підприємства як можливість використати ресурси для підтримання безперервності виробництва, досягнення прибутковості поточної діяльності, в той час як потенціал розвитку має бути спрямований на довгострокову перспективу та визначати можливості до нарощення наявних ресурсів, впровадження інноваційної діяльності, розширення сфер та засобів діяльності (рисунок 1.2).

Компоненти потенціалу	Ресурси (фінансові ресурси; виробничі ресурси; трудові; інформаційні)	Достатність власного капіталу для забезпечення ліквідності і фінансової стійкості; залучення позикового капіталу для забезпечення безперервності виробничого процесу; забезпечення виконання поточного фінансового плану; зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників; вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів, недостатність ресурсів для мотивації праці, відсутність зацікавленості персоналу в кінцевому результаті є перешкодою до підвищення продуктивності праці та нарощення потенціалу; існування інформаційної асиметрії	Достатність власного капіталу для нарощення виробничих потужностей; залучення позикового капіталу для реалізації ефективних інвестиційних проєктів; забезпечення виконання перспективного фінансового плану; збільшення можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників; високий рівень кваліфікації працівників усіх функціональних підсистем дозволяє впроваджувати ефективну мотиваційну систему, підвищувати продуктивність праці та нарощувати потенціал. збалансованість вхідної і вихідної інформації
	Можливості (зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності)	Загрози зовнішнього та внутрішнього середовища перевищують існуючі можливості до їх нівелювання; наявні умови ведення конкурентоспроможної діяльності та забезпечити сталу позицію на ринку; наявність здібностей, спроможностей, компетенцій та запасу міцності в обсягах, можливих для подолання загроз у короткостроковій перспективі. Достатність можливостей адаптації до негативного впливу чинників навколишнього середовища	можливість розвитку підприємства не залежно від характеру та напрямку можливих флуктуацій у навколишньому середовищі; наявність здібностей, спроможностей, компетенцій та запасу міцності в обсягах, достатніх для протидії негативним впливам та адаптація позитивного впливу навколишнього середовища у забезпеченні перспективного довгострокового розвитку
	Інновації (технологічні, управлінські, кадрові, організаційно-економічні)	Наявний рівень інновацій виступає базою та полем для стабільної діяльності; потреба у оновленні існуючих технологій, впровадження інноваційних автоматизованих систем управління; низька інтенсивність нововведень (темпи заміщення технологій, техніки, продуктів, торгової марки)	Існування передумов для підтримки динамічного розвитку підприємства у шляхом інновацій у технологіях, управлінні персоналом; наявний рівень інновацій виступає базою та полем для проведення змін та розширеного відтворення; можливість використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління; висока інтенсивність нововведень
Потенціал стабілізації			Потенціал розвитку

Рисунок 1.2 – Матриця ідентифікації достатності умов для реалізації потенціалу стабілізації та розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Тобто, розвиток підприємства в довгостроковому періоді з використанням наявного потенціалу, створює умови для зміни попередньої вартості потенціалу та для створення нового потенціалу підприємства. Як зазначає Свентух А. О., нарощення потенціалу свідчить про розвиток підприємства в тому випадку, якщо відбувається збільшення обсягів діяльності та зростання ефективності використання ресурсів [195]. Проте слід акцентувати увагу на правильності твердження Тимощука М. Р., що процес розвитку підприємства слід відрізняти від процесу зростання, тобто розширення масштабів виробництва без змін (поліпшення) показників його ефективності [206]. Дійсно, процес розвитку підприємства має змінювати якісний рівень його потенціалу, що буде відбиватися на показниках якості наданих послуг та задоволеності очікувань споживачів, продуктивності праці та мотивування персоналу підприємства, покращення системи корпоративного менеджменту, підвищення технічного стану обладнання, застосуванні інноваційних технологій, удосконалення бізнес-процесів та ін.

Побудована матриця є універсальним аналітичним інструментом визначення альтернатив та вектору орієнтації підприємств щодо нарощення їх потенціалу та дозволяє сформулювати ряд висновків щодо наявного потенціалу підприємства: наскільки потенціал підприємства є достатнім для досягнення стабілізаційної стадії (стадії розвитку життєвого циклу); які складники потенціалу є достатніми і можуть бути інструментом до його нарощення; які складники потенціалу потребують посилення і є перешкодою для переходу стану потенціалу (від потенціалу стабілізації до потенціалу розвитку).

Погоджуємося з твердженням Погорелова Ю. С., що розвиток підприємства в контексті його довгострокового успішного функціонування, не виникає автоматично й має бути забезпечений певними управлінськими діями цільового характеру, а, з іншого боку, розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із його потенціалом [164, с. 60].

На нерозривності категорій «потенціал» та «розвиток» наполягає Педченко Н. С., стверджуючи, що розвиток підприємства залежить від наявності ресурсних видових проявів потенціалу підприємства [155; 158]. При цьому

автор визначає потенціал розвитку підприємства як складну систему, що має власний набір компонентів (елементів, складових), ефективне управління якими залежить від того, наскільки ця система є дослідженою [155, с. 49]. В цілому в науковій літературі існують різні варіанти визначення поняття «потенціал розвитку підприємства», від повного його ототожнення з потенціалом підприємства («сукупність наявних і потенційних ресурсів підприємства» [39]; «внутрішні можливості й виявлені слабкі сторони, приховані резерви» [80, с. 137]; «певний баланс внутрішніх і зовнішніх зв'язків» [204]) до виокремлення характеристик, які відтіняють важливість категорії «розвиток» («спроможність змінювати параметри функціонування підприємства» [5, с. 103], «можливості розширення меж діяльності підприємства» [105, с. 56], «використання нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей» [154], «інвестування капіталу в процес розвитку для отримання економічного ефекту» [128, с. 312]; «сукупність незадіяних на певний момент часу ресурсів та можливостей суб'єктів господарювання» [207, с. 246].

Отже, на основі дослідження нерозривності зв'язку понять «потенціал» та «розвиток» можна визначити ряд концептуальних ознак категорії «потенціал розвитку підприємства»: попри слабку хронологічну визначеність, потенціал розвитку тісно пов'язаний з часовим інтервалом і окреслює більш довгострокові перспективи підприємства; потенціал розвитку тісно пов'язаний із стратегічними орієнтирами підприємства; вартість та вектор реалізації потенціалу розвитку формується під впливом певних внутрішніх та зовнішніх чинників, а тому передбачає необхідність адаптації до їх впливу; інновації як інструмент розвитку є базою для реалізації потенціалу розвитку; процес постійної зміни кількісного виміру потенціалу розвитку свідчить про динамічність даного поняття та його вплив на появу нових шляхів і можливостей розвитку.

Логіка викладених міркувань привела до необхідності надати власне уточнююче визначення категорії «потенціал розвитку підприємства» як можливості підприємства нарощувати наявні ресурси та залучати незадіяні ресурси в процесі інноваційної діяльності в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою досягнення стратегічних перспектив. Такий

підхід до визначення категорії «потенціал розвитку підприємства» базується на розумінні інтегрованості основних характеристик системи «ресурси –можливості – інновації», що у своїй комплексній взаємодії та взаємозв'язку дозволить досягти основної мети підприємства – досягнення довгострокового розвитку.

Дослідження сутнісно-змістової еволюції поняття потенціал розвитку дозволило сформулювати концепцію дослідження потенціалу розвитку підприємства на основі інтегрування семантичного аналізу понять «потенціал», «потенціал підприємства», «розвиток» та композиційного аналізу категорії «потенціал» через виділення складових «ресурси», «можливості», «інновації».

Для розуміння ролі ресурсів як складової потенціалу вважаємо за доцільне провести дослідження їх складу через виділення основних видів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Тракткування науковцями видів ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства

Автор	Види ресурсної складової потенціалу
Павлова В. А., Кузьменко О. В. [149]	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси
Добикіна О. К. [46]	Трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інноваційні
Васюткіна Н. [19]	Фінансова, виробничо-технічна, матеріально-логістична, кадрова, компоненти потенціалу
Шипуліна Ю. С. [230], Парфентьева О. Г. [154]	Інтерфейсна, інформаційна, фінансова, технологічна, кадрова, інтелектуальна, організаційно-управлінська, маркетингова
Димченко О. В., Димченко В. В., Шевчук В. В. [44]	Науково-технічний, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, кадровий, інноваційний потенціал
Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. [114]	Інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення
Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. [193]	Інноваційний, виробничий, землі та природно-кліматичні умови, фондовий, нематеріальних активів, технологічного персоналу, фінансовий та відтворення
Балацкий О. Ф. [231]	Основні фонди, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення, невстановлене обладнання, виробничі запаси, інструмент, інвентар, незавершене виробництво, матеріальні елементи витрат майбутніх періодів, інвестиційні товари у сфері обертання
Квасницька Р., Тарасюк М. [83]	Інноваційний, виробничий, фінансовий, інвестиційний та потенціал відтворення
Литюга Ю. [122]	Виробничий, інвестиційний, інноваційний та ринковий потенціали
Педченко Н. С. [155, с. 122]	Трудові, матеріальні, інформаційні ресурси та запаси

Джерело: складено автором.

Так, Васюткіна Н. з погляду ресурсно-функціонального підходу виділяє фінансову, виробничо-технічну, матеріально-логістичну, кадрову, компоненту потенціалу [207]. Автори Кулакова С. Ю. та Міняйленко І. В., досліджуючи об'єктні складові, що пов'язані з матеріально-речовинною формою потенціалу підприємства, виділяють інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення. Причому до виробничого потенціалу вони відносять потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал основних фондів; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів; потенціал технологічного персоналу [114, с. 78]. На наш погляд, серед значної кількості запропонованих авторами видів ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства доречно виділити: виробничий, трудовий, фінансовий та інформаційний. Такий погляд дає змогу визначити чіткі вектори дослідження потенціалу розвитку підприємства та надає можливість кількісної та якісної оцінки усіх визначених складових.

Досліджуючи такий компонент потенціалу розвитку підприємства як можливості, необхідно зазначити, що вони включають внутрішні та зовнішні перспективи нарощення потенціалу розвитку. Погоджуємося з твердженням Гречиної І. В., що можливості є основою розвитку підприємства та передбачають дослідження як внутрішніх потужностей, а саме: нереалізовані можливості потенціалу організованості, функціональних зв'язків та взаємодіючих процесів, так і зовнішніх спроможностей та загроз, включаючи оцінку основних напрямів примноження можливостей, оцінка кредитоспроможності, аналіз інвестицій та ін. [37, с. 219].

Узагальнення підходів різних науковців до визначення «потенціалу розвитку» засвідчила переважання поглядів щодо інновацій як запоруки розвитку. Зокрема, Парфентьєва О. Г. взагалі ототожнює поняття «потенціал розвитку» та «потенціал інноваційного розвитку» [154], а ряд авторів [47; 34; 105] влучно зазначає, що потенціал розвитку ґрунтується на інноваційній складовій. Плікус І. Й. зазначає, що розвиток потенціалу передбачає зміни, пов'язані з вико-

ристанням новітніх технологій (інновацій) у сфері організації управління, маркетингу, фінансів, виробництва, навчання персоналу тощо, тобто зміни, зумовлені інтенсивними факторами [162, с. 98]. Відзначаючи справедливність такого твердження, мусимо не погодитися з автором щодо твердження, що інноваційна діяльність підприємства проявляється тільки завдяки дії нематеріальних факторів (результат використання інформаційних технологій, інтелектуальної власності, нововведень у маркетингу, фінансах, організації виробництва тощо) [162, с. 99].

Безперечно, темпи технічного прогресу, що галопують, свідчать про те, що реалізація потенціалу розвитку підприємства неможлива без врахування і застосування інновацій не тільки у сфері виробництва, а й в цілому у процесі управління підприємством. Зміни, що постійно відбуваються в суспільстві вимагають від підприємств бути інноваційними та здатними відповідати цим змінам. Як стверджують В. Лендер та М. Вармус, інновації створюються за потребою замовників з метою зміцнити конкурентоспроможність та позицію підприємства на ринку, переходу на нову стадію розвитку [249, с. 507].

Так, інновації, як важлива складова потенціалу розвитку підприємства передбачають застосування нових товарів, матеріалів та технології для виготовлення, нові методи організації та управління виробничим та збутовим процесом, освоєння нових ринків, галузей та способів використання (споживання чи застосування) товарів. У Законі України «Про інноваційну діяльність» термін «інновації» визначається як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [178]. Дістанонт А. вказує на те, що інновації – це продукт, процедура або технологія, яка ніколи не існувала раніше [239, с. 3]; Бунс Ф. визначає інновації ключовим елементом бізнес-переваг [235, с. 5]; Дерелі Д. Д. зазначає, що інновації є інструментом виміру конкурентоспроможності та вироб-

ничих здібностей підприємства [237, с. 1366]; колектив авторів на чолі з Маркусом К. С. стверджують, що інновації це переваги, що можуть бути прямо або опосередковано виміряні через грошову вигоду [253, с. 115]; Котко О. К. визначає інновації як об'єкт нововведення, який у кінцевому підсумку покликаний принести прибуток або ж привести до кардинальних змін у діяльності підприємства або держави [102, с. 50]; у економічній енциклопедії надається визначення інноваціям як впровадженню нової техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами [135, с. 148]; Пересунько З. М. тлумачить поняття інновацій як введений у практичну діяльність результат інноваційного процесу, втілений у новому чи модернізованому продукті, методі, підході, принципі, створюється для вирішення певного завдання [160].

Узагальнюючи твердження вітчизняних і зарубіжних вчених, можна виділити три основних кути, під якими можна розглядати поняття «інновації»:

1) розвиток нової речі, яка може бути продуктом, послугою чи процесом [239; 135; 160];

2) економічна вигода, що може бути виражена в грошовому еквіваленті [253; 102];

3) знання і ідеї творчості, що можуть бути застосовані для розвитку нових речей та не мають бути копією, дублюванням вже існуючої речі або процесу [239].

Як доречно відзначають Димченко О. В., Димченко В. В., Шевчук В. В., інноваційний напрямок розвитку потенціалу ЖКГ має включати такі компоненти: технологічні інновації, організаційно-економічні, управлінські й кадрові [44, с. 49].

Упорядкування наукових праць щодо сутності поняття «потенціал розвитку підприємства» дозволило здійснити наскрізне дослідження поняття «потенціал розвитку підприємства» через розгляд сутності категорій «потенціал», «потенціал підприємства» «потенціал розвитку підприємства» та побудувати концептуальну модель дослідження (рисунок 1.3), що базується на:

1) декомпозиційному аналізі поняття «потенціал», що дозволило дослідити дану категорію через виділення основних компонентів: «ресурси» та «можливості»;

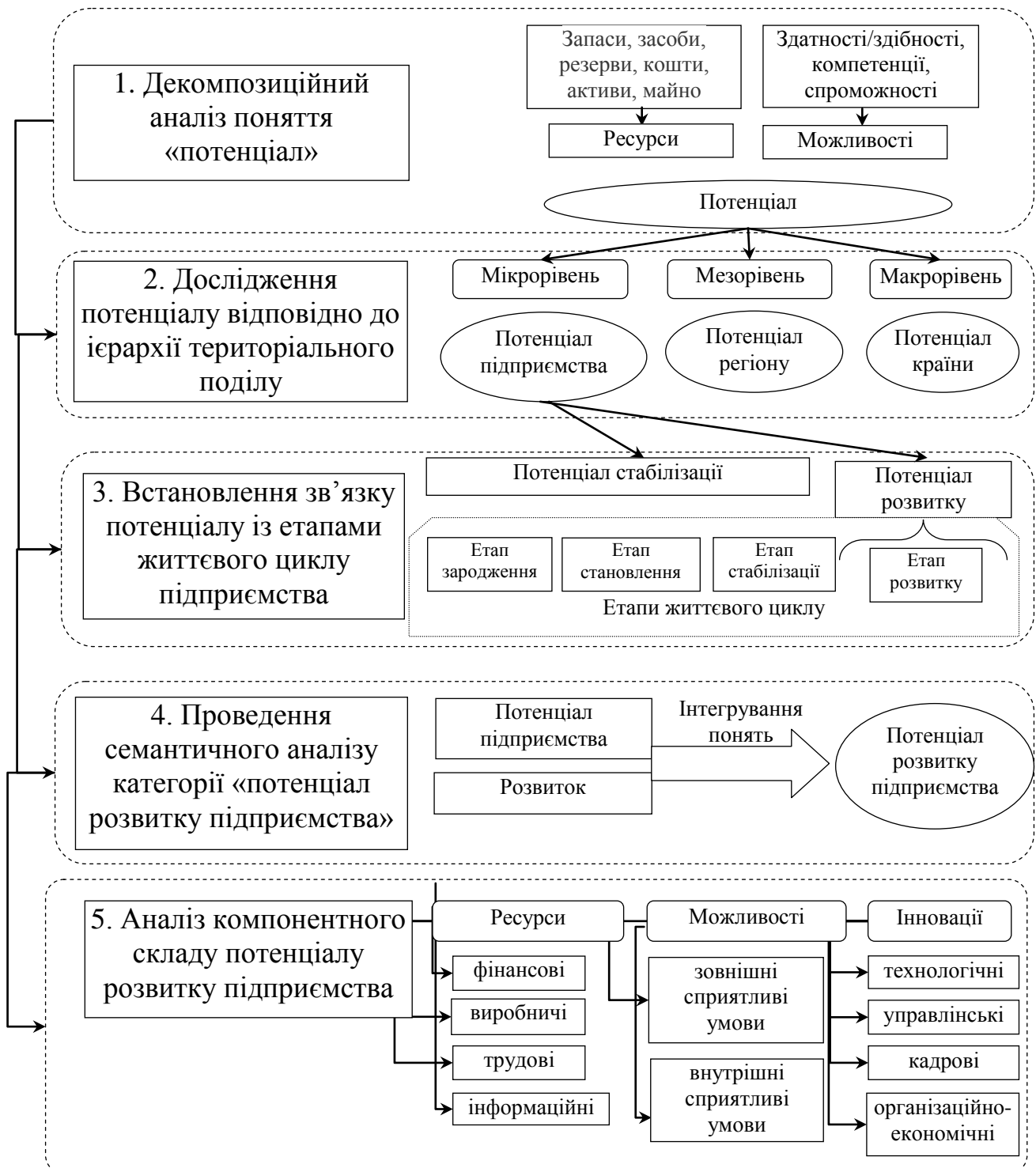


Рисунок 1.3 – Концептуальний підхід до дослідження поняття «потенціал розвитку підприємства»

Джерело: авторська розробка.

2) поділі потенціалу відповідно територіальної ієрархії, що визначило три рівні: макро-, мезо- та мікрорівень;

3) встановленні зв'язку вартості із етапами життєвого циклу, що забезпечило виділення у складі потенціалу стабілізації та потенціалу розвитку;

4) семантичному аналізі категорії «потенціал розвитку підприємства», що дозволило провести інтегрування понять «потенціал підприємства» та «розвиток»;

5) аналізі компонентного складу потенціалу розвитку підприємства на основі встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності у системі «ресурси-можливості-інновації».

Формалізація проведеного дослідження дозволила обґрунтувати сутність поняття «потенціал розвитку підприємства» як можливості підприємства нарощувати наявні ресурси та залучати незадіяні ресурси в процесі інноваційної діяльності в умовах своєчасної адаптації до змін навколишнього середовища з метою досягнення стратегічних перспектив. Кожен елемент цієї системи залежить від різних чинників: стадії життєвого розвитку підприємства, рівня конкурентоспроможності, структури джерел фінансування, та, в першу чергу, ефективності системи управління підприємством. Тому важливим є дослідження визначальних особливостей управління потенціалом розвитку підприємств у сфері житлово-комунальних послуг.

1.2. Особливості управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства

Управління потенціалом розвитку підприємства є невід'ємною складовою загальної системи управління та головною умовою успішного функціонування, основою для вирішення питань планування та впровадження інноваційних стратегій сталого розвитку підприємства. При цьому розвиток має базуватися на оцінці потенційних можливостей та інноваційних перспектив, аналізі зовнішнього середовища підприємства, та, як влучно стверджує Краснокутська Н. С., виявленні та реалізації ефективних комбінацій ресурсів,

здатностей і компетенцій [106, с. 24] для їх можливого впровадження у процесі прийняття стратегічних рішень.

Зростаюча важливість управління потенціалом розвитку в умовах євроінтеграції і глобалізації економіки викликає нові вимоги до вибору ефективних механізмів використання та оцінки потенціалу розвитку, а також стратегічного менеджменту підприємства. Тому все більше увага вітчизняних та зарубіжних вчених зосереджена на ролі потенціалу у розвитку суб'єктів підприємства та розробці механізмів управління ним.

Визначаючи справедливість твердження Краснокутської Н. С., що досягнення бажаних результатів можливе тільки через визначення цільового вектора управління, можна погодитися з твердженням Гончар Р. щодо спрямованості векторів у напрямку впровадження інновацій, залучення та розвитку джерел формування фінансових ресурсів (із оптимізацією структури, збалансуванням коротко-, середньо та довгострокових), технічним переоснащенням та впровадженням прогресивних технологій [33, с. 25].

Так, Іванець О. О. надає тлумачення поняття «управління потенціалом підприємства» як пошуку, створення та використання можливостей ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання [60, с. 153]. Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б. визначають управління фінансовим потенціалом підприємства як складний поетапний процес, що передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових і грошових потоків, співвідношення витрат та результатів, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії [112, с. 126]. Проте автори стверджують, що процес управління базується на фактичному фінансовому потенціалі (наявних фінансових ресурсах) [112, с. 127], що в цілому ототожнює процес управління фінансовими ресурсами з процесом управління потенціалом та суперечить самому розумінню потенціалу як не тільки сукупності фактичних, а й ресурсів, потенційних до залучення. В даному аспекті ігнорується важлива функція управління як прогнозування впливу зовнішніх чинників на підприємство. Алексєєв С. Б. надає визначення процесу управління стратегіч-

ним потенціалом як системі управління процесом формування і використання внутрішніх стратегічних можливостей підприємства, спрямована на довгострокове виживання підприємства у навколишньому середовищі й досягнення стратегічних цілей [1]. Автор визначає за мету управління «довгострокове виживання підприємства», в той час як відповідно концепції життєвого циклу кожне підприємство прагне не тільки до виживання, стабілізації своєї діяльності, а й до розвитку та нарощення своїх виробничих потужностей.

Погоджуємося з твердженням Сабліної Н. В. та Кузенко Т. Б., що характерним для діяльності підприємств є вплив комплексу економічних, соціальних, управлінських та інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [112, с. 128], а тому враховуючи авторській підхід до розгляду сутності потенціалу розвитку як системи «ресурси-можливості-інновації», вважаємо за доцільне застосування системного підходу до побудови механізму управління, що передбачає інтегрування функцій менеджменту у сукупність потенціалоутворюючих складових. На системності підходу до управління потенціалом підприємства наполягає і Краснокутська Н. С., яка акцентує увагу на інтегрованості зв'язків усіх елементів механізму управління [106, 26].

Як доречно зазначає Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б., ефективне управління фінансовим потенціалом забезпечує реалізацію цілей та напрямів розвитку суб'єкта господарювання [112, с. 128]. При цьому розуміння категорії ефективності управління у різних авторів набуває різних відтінків та аспектів сутності. Зокрема, Алексєєв С. Б. під оцінкою ефективності потенціалу розуміє оцінку рівня використання стратегічного потенціалу і його відповідності умовам досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. Шаманська О. І. стверджує, що ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства досягається за умов раціонального його використання для отримання повного кінцевого результату у вигляді виробництва продукції високої якості [227]. Наукові погляди Маслак О. І. та Квятковської Л. А. зводяться до визначення ефективності використання стратегічного потенціалу через встановлення співвідношення його складових, оптимізації їхніх пропорцій, виявлення потреби

у всіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних й інформаційних) і рівня їх використання [130, с. 92]. Куник О. В. зазначає, що стратегічна ціль ефективного управління потенціалом полягає в оптимальності його використання [115, с. 38]. Сабліна Н. В. та Кузенко Т. Б. надають перелік аспектів ефективного управління потенціалом (оптимальність розподілу фінансових ресурсів; співвідношення прибутковості, надійності та ліквідності капіталу; конкуренція, фінансова стійкість), проте не надають тлумачення самому критерію ефективності [112, с. 129]. Проте принципова невідповідність визначених аспектів самій сутності поняття «ефективність» (як показника економії суспільної праці в результаті застосування певних заходів; зіставлення результатів господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими, основним капіталом тощо [126]) ставить під сумнів справедливість такого твердження.

Вважаємо доречним твердження про те, що ефективне управління потенціалом передбачає прийняття управлінських рішень, що мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими [227].

Слід відмітити, що ефективне управління потенціалом розвитку підприємства передбачає виконання основних функцій (рисунок 1.4). Засновники класичної теорії менеджменту провели ґрунтовне дослідження функцій управління, поділяючи їх на функції: планування, організації, керівництво, контролю (А.Файоль) [214, с. 36]; (планування, організація, управління кадрами, керівництво, координація, облік і бюджетування (Хотгетс Р. М.) [243, с. 49] планування, організацію, мотивацію, контроль (Мескон М. Х.) [131]. Сучасні спеціалісти з теорії управління виділяють функції: організація, планування, мотивація, контроль (загальні функції) [15]; планування, організація, укомплектування штату, керівництво, контроль [217, с. 141]; цілепокладання, планування, прогнозування, організації, координації, контролю, мотивації, регулювання [219, с. 104]; планування, організація, регулювання, координація, мотивація, контроль, облік [132].



Рисунок 1.4 – Матриця інтегрування взаємозв'язків функцій та складових векторно-орієнтованого управління потенціалом розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Досліджуючи функції управління потенціалом розвитку як складової системи управління, автори виділяють наступні функції: Стец І. виділяє планування, організовування, контроль і мотивацію [202, с. 155], Курінна О. В. приділяє увагу плануванню (прогнозуванню), регулюванню та використанню [117]; Краснокутська Н. С. досліджує такі загальні функції як організація, планування, мотивації, контроль, проте поряд з ними виділяє специфічні функції: моделювання потенціалу; аналіз і оцінювання наявності та достатності потенціалу [107].

Узагальнення класичних поглядів на функції менеджменту та поглядів на функції управління потенціалом підприємства дозволяє встановити наступний перелік функцій, які, на наш погляд, забезпечують ефективність управління: планування, організація, мотивація, контроль. Відповідно до класичного підходу організація передбачає розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками та встановлення взаємодії між ними [214]. Організація є забезпечуючою функцією зі створення умов для досягнення цілей [217], і, як влучно зазначає Краснокутська Н. С., базується на наявності якісного інформаційного забезпечення та створенні єдиної інформаційної системи (зокрема, про наявність, достатність, зміни у структурі та реалізації потенціалу підприємства) [107], що забезпечить обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень [15]. Окрім того, вважаємо, що ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні.

Функція планування включає в себе вибір цілей та плану дій із їх досягненню [214, с. 36]. Бражнікова Л. М. сутність функції планування розуміє як прогнозування показників діяльності підприємства [17, с. 51]. Як стверджує Курінна О. В. планування як функція управління потенціалом спрямовано на забезпечення, відновлення або збереження фінансової стійкості [117]. Мамонів К. А. у плануванні як функції управління потенціалом виділяє наступні етапи: аналіз наявних у підприємства ресурсів; аналіз стану підприємства на ринку; аналіз конкурентоспроможності підприємства; аналіз роботи конкурентів; визначення ключових для підприємства чинників, за якими буде проводитися інтенсивна робота; визначення ефективності використання

наявних ресурсів; пошук виробничих резервів; вибір стратегії управління потенціалом розвитку підприємства; створення стратегічного плану управління потенціалом розвитку підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, стандартів якості та поставлених перед суб'єктом господарювання стратегічних цілей; реалізація наміченого плану [128].

В умовах динамічності сучасного світу загострюється необхідність в оперативності прийняття управлінських рішень, які будуть не тільки реагувати на наслідки цього впливу, але й прогнозувати настання цих змін. При цьому основною метою прогнозування є вироблення прогнозів, які б лягли в основу прийняття управлінських рішень стратегічного розвитку підприємства.

Мотивація передбачає розробку заходів із виявлення мотивів, які виступають рушійною силою максимізації зусиль персоналу в досягненні цілей підприємства та розробки на їх основі системи стимулювання праці [107]. Мотивація передбачає розробку положень щодо преміальної системи оплати праці та повинна бути направлена на сприяння росту продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції. Проте, як зазначає Фролова Т. О., функція мотивації у сучасному світі придбала вигляд морально-психологічного тиску на співробітників, відбувається прихована підміна особистих інтересів працівників корпоративними [217, с. 141]. Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних й стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

Функція контролю полягає в співвідношенні реально досягнутих результатів з тими, що були заплановані [214, с. 36]. Контроль передбачає застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства [227].

Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут),

формування собівартості продукції тощо. Саме тому важливим є питання якісного аналізу, що передбачає використання різнопланового методичного забезпечення. Наразі існує широкий спектр інструментів, що використовуються для аналізу та оцінки вартості потенціалу.

Як доречно відзначає Алексеев С. Б., традиційні методи стратегічного управління сьогодні не спрацьовують і виникає необхідність розробки нових методик та підходів до управління підприємством [1, с. 93]. Погоджуємося із Гончар О., що низка методик, наприклад, побудова екстраполяційних прогнозів та планів за «прирістними» методами не можуть забезпечити правильної орієнтації розвитку в майбутньому [33, с. 50]. Оскільки нами було визначено, що управління потенціалом розвитку має довгостроковий стратегічний характер, то доцільним є застосування методів стратегічного аналізу.

Деякі автори [114; 193] при аналізі потенціалу підприємства пропонують використовувати графоаналітичний метод діагностики, що дає можливість оцінити системні кількісні та якісні взаємозв'язки між різними компонентами потенціалу, на підставі чого можна обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Погоджуємося із Маслак О. І., Квятковською Л. А. щодо важливості матричних методів оцінки рівня потенціалу, що допомагають розробити стратегію управління підприємством [130, с. 94]. Серед цих методів автори виділяють вагомість методів SWOT- та SPACE-аналізу, що дозволяють провести узгодження орієнтирів стратегічного плану з іншими планами підприємства, розробленими в розрізі реалізації обраних стратегій, і приводять до побудови цілісної системи стратегічного планування діяльності розвитку підприємства [130, с. 95]. Визначені методи аналізу поряд із іншими методами стратегічного аналізу (PIMS-аналіз; LOTS-аналіз; GAP-аналіз) мають використовуватися комплексно в управлінському процесі та бути спрямовані на досягнення встановлених цілей, створення нових спроможностей та переваг, та як влучно зазначає Гончар О., мають бути спрямованими на результативне балансування

взаємовідносин між підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем [33, с. 52].

На особливу увагу заслуговує дослідження потенціалу розвитку для підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, оскільки вони, з одного боку, у зв'язку з розвитком інноваційних технологій та створенням умов до підвищення тарифів за послуги, мають можливість підвищити свій потенціал, а з іншого – мають ряд специфічних особливостей у діяльності, що інколи є перешкодою для реалізації потенціалу. Сфера житлово-комунального господарства є важливою і в той же час дуже специфічною складовою національної економіки України.

Як стверджує Бражнікова Л. М., підприємства ЖКГ виконують функцію життєзабезпечення території, їх діяльність в значній мірі формує сферу життя людини – комфорт проживання в місті, селищі, селі. Саме вони заходяться на зломі проблем розвитку кризи, з одного боку, та формування системи соціального захисту, з іншого [17, с. 13]. Відповідно до цього, Апостолук А. зазначає, що принцип збільшення прибутковості для підприємств ЖКГ не повинен бути основним результатом їхньої діяльності, оскільки функціонування цього сектора реалізує скоріше соціальну функцію, ніж економічну [4, с. 54]. Можемо стверджувати, що розвиток підприємств вітчизняного житлово-комунального комплексу – це джерело забезпечення потреб соціально-економічного характеру, а також самодостатності і конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» житлово-комунальні послуги – це результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та/або перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг» [174]. Згідно з вищезазначеного закону послуги житлово-комунального господарства поділяють на 2 види: житлова послуга (послуга з управління багатоквартирним будинком) і комунальні послуги. Візуалізація деталізованого

переліку послуг, що надаються підприємствами ЖКГ згідно положень законодавства зазначена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Перелік житлово-комунальних послуг України з деталізацією виконавців комунальних послуг

Джерело: складено на основі [174].

Вважаємо за доцільне для дослідження особливостей діяльності підприємств ЖКГ скористатися методом гіпотез, що полягає у розробці наукової

гіпотези на основі вивчення різних характеристик сутності досліджуваного явища за допомогою різних способів пізнання та передбачає формулювання гіпотези, складання розрахункової схеми-алгоритму (моделі), її вивчення, аналізу, розробки теоретичних положень. Отже, з метою визначення основних особливостей та встановлення наслідків впливу цих особливостей на діяльність підприємств ЖКГ проведемо аналіз та визначимо ряд гіпотез, що потребують доведення (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Алгоритм визначення особливостей діяльності підприємств ЖКГ на основі застосування методу гіпотез

Джерело: авторська розробка [248, с. 32].

Гіпотеза 1. Наявний факт існування природної монополії підприємств ЖКГ (пов'язано із володінням державою природними ресурсами України). Особливості ринку ЖКГ пов'язані з природою послуг як товару, що у більшості

належить державі на правах власника. Відповідно до Закону України «Про природні монополії» [184] до підприємств, які займають монопольне становище на ринку належать підприємства з передачі та розподілу електроенергії, з централізованого водопостачання та водовідведення, з централізованого постачання та транспортування теплової енергії, з транспортування природного газу, і, відповідно, тарифи на їх послуги встановлюються державними органами України. Зокрема, до монополізованих послуг належать: центральне водопостачання, водовідведення, газопостачання, електропостачання, опалення. В той же час у таких сферах комунальних послуг як утримання спільного майна багатопверхових будинків, поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку, поводження з побутовими відходами можуть бути об'єктом купівлі-продажу на конкуретних ринках (структура ринку житлово-комунальних послуг наведена в таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 – Динаміка кількості підприємств житлово-комунальних послуг України в цілому та Полтавської області зокрема, за видами послуг у 2014–2017 роках, од.

Назва	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна кількості підприємств		
					у 2015 році проти 2014 року	у 2016 році проти 2015 року	у 2017 році проти 2016 року
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Україна</i>							
<i>Монополізовані послуги</i>							
Розподілення електроенергії	156	153	135	×*	–3	–18	×
Торгівля електроенергією	78	92	85	90	14	–7	5
Виробництво газу	5	7	7	10	2	0	3
Розподілення газоподібного палива через місцеві трубопроводи	83	75	90	94	–8	15	4
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	605	711	748	858	106	37	110
Забір очищення та постачання води	1 561	1 577	1 583	1 680	16	6	97
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	115	151	155	177	36	4	22

Продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Конкурентні послуги</i>							
Збирання безпечних відходів	791	795	729	828	4	-66	99
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	684	701	618	690	17	-83	72
Комплексне обслуговування об'єктів	1 409	1 547	1 525	1 804	138	-22	279
Інші види діяльності з прибирання	534	535	484	522	1	-51	38
Разом по Україні	6 021	6 344	6 159	6 753	323	-185	594
<i>Полтавська область</i>							
<i>Монополізовані послуги</i>							
Розподілення електроенергії	3	5	5	×	2	0	×
Виробництво газу	X	1	2	1	×	1	-1
Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	2	2	4	6	0	2	2
Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	7	7	5	5	0	-2	0
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	14	18	17	21	4	-1	4
Забір очищення та постачання води	65	65	77	92	0	12	15
<i>Конкурентні послуги</i>							
Збирання безпечних відходів	28	29	23	27	1	-6	4
Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	10	11	11	12	1	0	1
Комплексне обслуговування об'єктів	42	40	40	46	-2	0	6
Інші види діяльності з прибирання	19	19	19	21	0	0	2

* З 2017 року інформація про виробництво, передачу та розподілення електроенергії відображається агрегованим значенням.

Джерело: складено автором на основі додатків Б-Г

Незважаючи на те, що рівноважна ціна послуг на ринку житлово-комунальних послуг встановлюється, як і на інших ринках через пропорції попиту і пропозиції на послуги, однак, як влучно зазначає Апостолук А., не на всіх сегментах такого ринку можлива реалізація ринкових механізмів, оскільки даний ринок включає сектори, які належать до природної монополії [4, с. 91].

Відповідно до існуючої природної монополії діють специфічні правила функціонування підприємств ЖКГ, формування тарифів, перехресного субси-

діювання, дотування підприємств. Проте довготривала відсутність економічних стимулів, пов'язаних із природною монополізацією цієї сфери мала негативні наслідки на становище ЖКГ України. Як відомо, наявність конкуренції є головним двигуном інноваційного процесу, змушує підприємства постійно оновлюватися і удосконалюватися, щоб мати попит на ринку. Відповідно, наявність недосконалої системи тарифоутворення, що полягає у покритті частини витрат на виробництво послуг за рахунок коштів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також велика кількість пільгових категорій споживачів та значна заборгованість за сплату вартості отриманих ЖКП обмежує стимулювання конкуренції у цій сфері.

Гіпотеза 2. Забезпечення довгострокової життєдіяльності та безперервності виробництва є ключовою необхідністю підприємств ЖКГ. Оскільки послуги, що надаються житлово-комунальними підприємствами є життєво необхідними для людини, то це створює необхідність забезпечення безперебійної їх діяльності. Враховуючи всеохоплюючий характер надання послуг та тенденції до зростання кількості споживачів метою управління підприємствами ЖКГ є забезпечення умов для підтримки їх життєдіяльності.

Проте технічний стан основних засобів, ступінь їх зносу на більшості підприємств досяг максимально допустимого рівня і ставить під загрозу не тільки довгострокової перспективи діяльності, а й короткострокове забезпечення безперервності виробництва. Так, відсоток аварійних водопровідних мереж у 2016 році є надзвичайно високим: у Львівській – 50,1 % (до загальної протяжності мереж), Дніпропетровській – 47,5 %, Кіровоградській – 45,6 %, Харківській – 44,2 %, Херсонській областях – 40,8 % та у м. Київ – 42,5 %; в інших областях цей показник був меншим за 40 %; у Донецькій та Луганській областях, відповідно, дорівнював 72,3 % та 53,7 % [140].

Житловий фонд також має значний обсяг аварійних житлових приміщень (таблиця 1.3), що створює додаткове навантаження з обслуговування на підприємства ЖКГ. Наявність високого рівня зношення основних засобів несе

ризик для забезпечення підприємницької діяльності та спричиняє необхідність оновлення основних активів як необхідної умови для продовження діяльності.

Таблиця 1.3 – Показники стану аварійних житлових приміщень України у розрізі областей у 2017 році

Територія	Кількість житлових будинків, од	Загальна площа житлових приміщень, м ²	Кількість осіб, які мають реєстрацію місця проживання у житлових будинках, осіб	Кількість житлових будинків, од	Загальна площа житлових приміщень, м ²	Кількість осіб, які мають реєстрацію місця проживання у житлових будинках, осіб
1	2	3	4	5	6	7
Україна	44 859	3 248 833	62 729	16 505	1 037 439	17 723
Вінницька	4 139	213 616	1 948	1 408	74 868	134
Волинська	973	61 699	828	175	8 236	17
Дніпропетровська	1 978	330 302	11 181	831	71 340	1 228
Донецька	3 190	220 123	3 785	1 601	109 632	2 281
Житомирська	3 141	222 618	3 962	795	49 126	590
Закарпатська	387	29 828	1 427	97	5 460	152
Запорізька	601	92 787	4 147	363	25 150	480
Івано-Франківська	1 047	50 153	1 041	415	21 258	457
Київська	2 720	134 722	1 044	776	41 821	1 113
Кіровоградська	95	15 737	792	4	5 178	61
Луганська	316	37 079	227	144	13 870	207
Львівська	1 110	89 309	4 239	579	43 487	1 332
Миколаївська	482	43 594	1 097	183	18 545	317
Одеська	4 505	344 864	11 435	2 004	158 912	5 228
Полтавська	2 846	179 519	3 720	1 330	62 380	153
Рівненська	1 655	83 703	1 303	406	19 967	153
Сумська	3 310	150 263	767	899	37 307	128
Тернопільська	934	43 464	517	789	36 480	181
Харківська	3 853	505 570	4 283	757	49 058	452
Херсонська	896	43 656	760	448	28 961	364
Хмельницька	1 845	92 702	687	508	24 353	102
Черкаська	3 199	155 240	1 202	1 164	65 637	611
Чернівецька	195	15 028	833	435	32 383	1 350
Чернігівська	1 251	62 592	805	371	21 933	305
м. Київ	191	30 665	699	23	12 097	327

Джерело: складено на основі даних [69].

Гіпотеза 3. Якість, номенклатура послуг, їх надійність, економічна обґрунтованість тарифів, соціальна та екологічна безпека праці не відповідає вимогам європейських стандартів забезпечення розвитку країни. Так, Європейською Хартією місцевого самоврядування визначено, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування можуть встановлювати тарифи на рівні, нижчому від економічно обґрунтованого за умови відшкодування різниці з бюджетів відповідних рівнів. Це здійснюється задля забезпечення масовості користування послугами ЖКГ та забезпечення соціального захисту окремих верств населення. Як зазначає Ровенчак Т. Г., економічно обґрунтовані тарифи – це об'єктивний рівень рівноважної ціни попиту та пропозиції [192, с. 121]; Коцюрба О. Ю. надає визначення як мінімально можливої плати, що є фінансовою основою поточного виробництва комунальних послуг, які відповідають затвердженим стандартам якості з урахуванням необхідних витрат на розширене відтворення основних фондів [103, с. 245]. Проте на сьогодні технологічний стан підприємств ЖКГ є аварійним і викликає необхідність вливання коштів. Як справедливо стверджує Бражнікова Л. М., наразі спостерігається зниження надійності, стійкості та безпеки експлуатації інженерних шляхів, більш підприємств ЖКГ знаходяться в аварійно-відновлюваному режимі [17, с. 30]. Саме тому тенденція до зростання тарифної ставки є необхідною, проте галопуючі темпи зростання потребують фактів доведення обґрунтованості.

Підтвердженням зазначеної гіпотези є погляди вчених стосовно необґрунтованості тарифів та якості обслуговування, існування невідповідності «тарифів та фактичної собівартості житлово-комунальних послуг, що породжує існування перехресного субсидіювання» [103, с. 245]; «кадрового забезпечення потребам житлово-комунального комплексу при переході до нових умов господарювання»; «якості послуг їх вартості, надання послуг житлово-комунального господарства не в повному обсязі» [165]; «недосконалістю тарифної політики (тарифи не відшкодовують повною мірою витрати на виробництво послуг)» [103, с. 246].

Окрім проблем із виробничими можливостями, відсутність людських ресурсів – це ще одне питання, що потребує розв’язку. Проблему можна виявити у небажанні людей працездатного віку працювати на сфері ЖКГ через низький рівень заробітної плати, відсутності мотивації та непрестижності даної роботи. Тому кількість працівників в цій галузі постійно знижується, це призводить до неможливості підприємств ЖКГ повністю обслуговувати потреби споживачів.

Гіпотеза 4. Наявність значної дебіторської заборгованості, що спричинено часовим розривом між використанням споживачами наданих послуг та ресурсів і сплатою за них. Оскільки важливою специфічною рисою підприємств ЖКГ є наявність часового розриву між наданням послуги та сплати за нею, це спричинює низку проблем, що відображаються на фінансовому стані підприємств. Так, Гайденко С. М. проведено дослідження впливу показників на рівень оплати населення за житлово-комунальні послуги, за результатами якого визначено, що найбільший вплив на рівень оплати населення за житлово-комунальні послуги здійснює показник заборгованості населення з оплати за житлово-комунальні послуги [27]. Дослідження статистичних даних тільки підтверджують наявність значних обсягів дебіторської заборгованості за видами монополістичних послуг ЖКГ (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Динаміка заборгованості населення за оплату ЖКГ у 2015–2017 роках у розрізі областей України

Регіони	Загальна сума заборгованості, млн грн			Рівень оплати населенням з початку року, %		Група за рівнем оплати		
	на 01.01.2015 рік	на 01.01.2016 рік	на 01.01.2017 рік	01.01.2016	01.01.2017	низький	середній	високий
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницька	96,3	84,5	110	118,8	98,1		1	
Волинська	75,1	76,3	43,2	92,1	104			1
Дніпропетровська	1 948,4	2 186,5	2 644,6	94,3	85,5	1		

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Донецька	904,8	1 133,4	1 286,8	85,9	85,1	1		
Житомирська	137,5	145,9	178,7	114,3	95,1		1	
Закарпатська	121,2	128,3	123,2	87,1	95,2		1	
Запорізька	642,9	725,2	868,1	89,5	91,4	1		
Івано-Франківська	108,4	115,4	119,3	81,1	98,6		1	
Київська	345,5	369,6	451,2	98,7	94,3		1	
Кіровоградська	122,5	119,9	110,4	113	102,2		1	
Луганська	268,7	345	403,6	85,2	84,4	1		
Львівська	366,3	269	261,1	95,6	99,7		1	
Миколаївська	197,6	202	260,9	106,4	92,9	1		
Одеська	563,6	603	831,7	92,5	90,8	1		
Полтавська	275,1	283,1	385,8	93,3	91,9	1		
Рівненська	144,1	152,1	74,8	111,6	113,6			1
Сумська	207,4	169,3	154,2	85,7	106,3			1
Тернопільська	61,7	62,7	76,7	68,8	94,7		1	
Харківська	1 368,7	1 427,7	1 737,8	92	95,6		1	
Херсонська	186,1	218,5	250,4	97,5	94,4		1	
Хмельницька	94,9	81,5	73,4	104,5	99,8		1	
Черкаська	199,7	212,3	234,5	119	97,6		1	
Чернівецька	45,4	45,6	77,5	88,4	87,5	1		
Чернігівська	113	88,8	70,1	112,2	104,1			1
Разом	10 137,8	10 977,6	13 735,4	×	×	8	12	4

Джерело: складено автором на основі даних [69].

При цьому проведене нами групування регіонів України за рівнем оплати населенням послуг показало, що більшість областей мають середній рівень (більше 90 %) – 12 областей, проте і областей з низьким рівнем оплати (нижче 90 %) також достатньо (8 областей).

Гіпотеза 5. Залежність результатів фінансової діяльності підприємств від наявної політичної та економічної ситуації в країні. Політичні та економічні вектори розвитку, що встановлюються урядом, мають безпосередній вплив на фінансовий стан ЖКГ, зокрема, на такі важливі його складові як ділову активність, інвестиційний клімат, рентабельність та конкурентоспроможність діяльності. Фінансова політика держави на відповідний рік встановлює пріоритети підтримки у сферах економічної діяльності та визначає заходи стимулювання або гальмування розвитку відповідних сфер економічної діяльності. Крім того, політичні та економічні ситуативні умови, що склалися у відповідний період в

державі також мають вагомий вплив на фінансовий стан підприємств ЖКГ. Зокрема, як влучно зазначає Полякова Н., на фінансовий стан підприємств ЖКГ впливає ряд чинників, які згруповані нею у чотири групи: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. Відповідно автором визначено, що до політичних чинників, що мають вплив на ЖКГ належать: недосконалість сучасного законодавства, що регулює діяльність цього сектору економіки; відсутність належної реалізації розробленої програми реформування галузі; відсутність єдиного постійного органу влади, спроможного реалізувати напрямки реформування галузі; недостатність фінансування з боку держави; неодноразові зміни законодавчої бази внаслідок виборів на всіх рівнях влади; відсутність міської підтримки розвитку підприємств [165, с. 351].

Так, дослідження кореляції індексу політичної стабільності України та кінцевого фінансового результату діяльності підприємств ЖКГ (рисунок 1.7) свідчить про тісну взаємозалежність (коефіцієнт кореляції складає 0,857) та спільні тенденції змін.

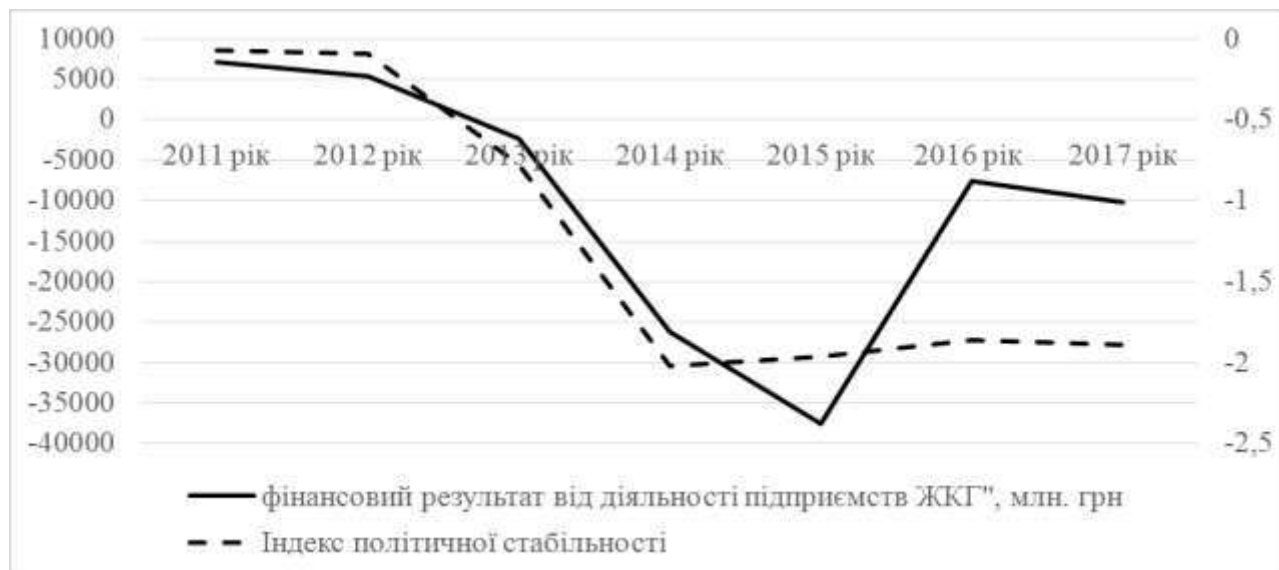


Рисунок 1.7 – Динаміка індексу політичної стабільності України та фінансового результату від діяльності підприємств ЖКГ у 2011–2016 роках

Джерело: складено на основі даних [69; 262].

Щодо економічної ситуації, то науковці визначають наступні чинники, що їх характеризують: рівень інфляції, який постійно зростає; несприятливий інвестиційний клімат у галузі [165, с. 352]; низька платоспроможність насе-

лення; нерозвинена конкуренція [103, с. 246]; рівень доходів населення та рівень диференціації населення за доходами [4]. Дослідження взаємозв'язку результатів діяльності та економічної ситуації в країні проведена на основі аналізу кореляції індексу економічного розвитку України та фінансових результатів від діяльності підприємства ЖКГ (рисунок 1.8) показав тісний взаємозв'язок (коефіцієнт кореляції складає 0,9313) та ідентичні вектори змін.

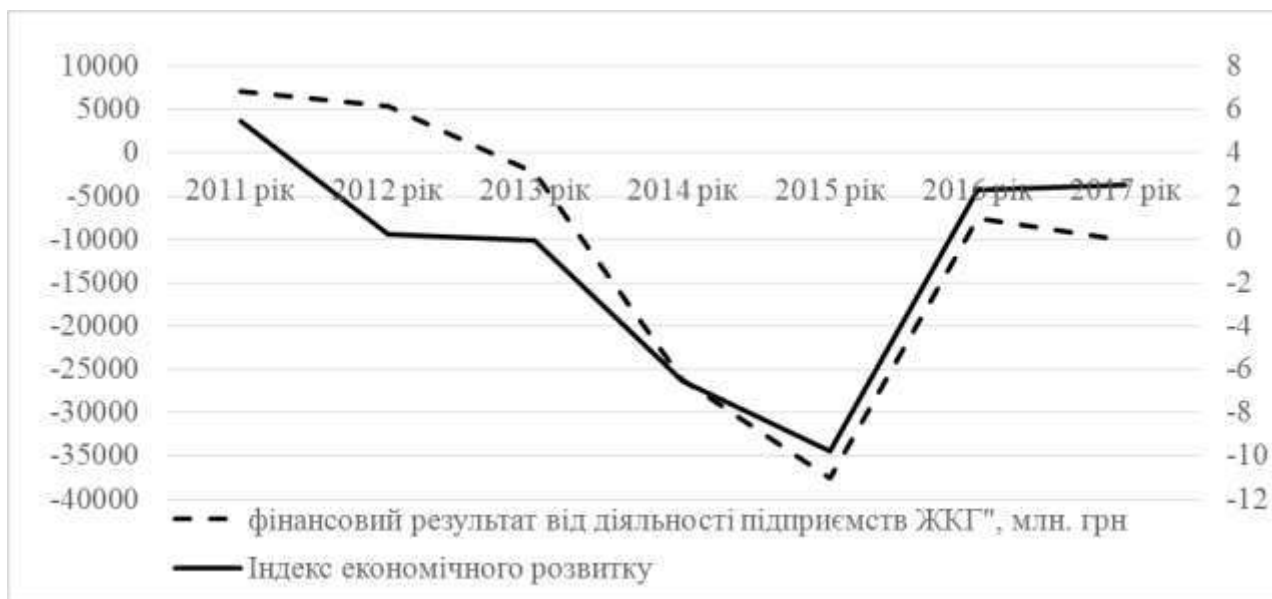


Рисунок 1.8 – Динаміка індексу економічного розвитку України та фінансового результату від діяльності підприємств ЖКГ у 2011–2017 роках

Джерело: складено на основі даних [69; 262]

Плинність економічного й політичного середовища та значний його вплив на діяльність підприємств ЖКГ, що підтверджено розрахунками, настановлює на висновок про необхідність покращення якості ситуативного менеджменту діяльності.

Гіпотеза 6. Обмеженість функцій управління підприємством у сфері встановлення та регулювання цін та нормативів на послуги. Визначальною особливістю діяльності підприємств ЖКГ є державне регулювання ціноутворення на окремі види житлово-комунальних послуг. Як влучно зазначає Коцюрба О.Ю., державне втручання, поряд з іншими чинниками (сума витрат (собівартість послуг); конкуренція; платоспроможність населення) є ключовим при формуванні тарифів підприємств ЖКГ [103, с. 246]. При цьому державне

втручання базується на основі встановлення нормативів і тарифів, оподаткування та цільового фінансування. Так, відповідно до статті 12 Закону України «Про ціни та ціноутворення» державні регульовані ціни запроваджуються на товари, які справляють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, мають істотну соціальну значущість, а також на товари, що виробляються суб'єктами, які займають монополічне (домінуюче) становище на ринку. При цьому тарифна політика держави у сфері встановлення цін на послуги підприємств ЖКГ спрямована на підвищення соціального стану населення за рахунок економічної й соціальної обґрунтованості та диференціації відповідно до якості життя у різних регіонах.

Оподаткування як інший чинник державного регулювання діяльності ЖКГ з одного боку, може бути інструментом стимулювання підприємств через зменшення сукупних витрат при виробництві послуг, з іншого – зменшує кінцевий фінансовий результат від діяльності.

Поряд з цим, підтримка з боку уряду та організацій, відповідальних розвиток ЖКГ, не працює належним чином. Варто погодитися з тим, що, з одного боку, держава як головний регулятор процесу формування конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг і суб'єкт антимонопольної політики своєю нормотворчою діяльністю має можливість впливати на стан ЖКГ, проте з іншого боку спостерігається відсутність фактичних дій для реального реформування цього господарства [103, с. 245].

Доведення окреслених гіпотез є базою для визначення поряд із загальними функціями управління підприємств ряду специфічних для ЖКГ функцій, зокрема: збалансування умов діяльності монополістичних ринків ЖКГ та підтримання конкуренції у сфері ЖКГ; створення умов для безперервної та безперебійної діяльності підприємств ЖКГ; удосконалення якості та номенклатури послуг, їх надійності, економічної обґрунтованості тарифів, соціальної та екологічної безпеки праці; мінімізація дебіторської заборгованості; підвищення контролю впливу чинників економічного та політичного середовища на діяльність підприємств ЖКГ; регулювання цін та нормативів на послуги підприємств ЖКГ.

Визначені функції є складовою механізму управління потенціалом розвитку підприємств. Так, Краснокутська Н. С. визначає механізм управління як систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень у даній сфері [106, с. 93]; Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. стверджують, що механізм управління фінансовим потенціалом суб'єкта господарювання має включати принципи, мету, задачі, функції механізму, інструменти, необхідні для його реалізації, інформаційну підтримку прийняття рішень відносно напрямів розвитку фінансового потенціалу [112, с. 124]; Алексєєв С. Б. надає визначення механізму функціонування і розвитку потенціалу підприємства як сукупності економічних, мотиваційних, організаційних, правових аспектів управлінської взаємодії його підсистем, забезпечуючи узгодженість інтересів об'єктів і суб'єктів управління [1]; Березін О. В. і Дуда Н. Г. пропонують наступне тлумачення механізму управління потенціалом: сукупність організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих способів взаємодії та узгодження інтересів всіх учасників, тому і його формування повинно відбуватися на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих механізмів [13]; Жук О. Є. пропонує визначення механізму управління виробничим потенціалом підприємства як система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей [55].

При цьому науковці виділяють різні складові у механізмі управління потенціалом: інструменти і важелі впливу, методи управління [106]; задачі, функції, інструменти та інформаційна підтримка [112]; функції, методи та принципи управління [227]; функції, форми, методи, інструменти, важелі [55].

На основі узагальнення наукової літератури пропонуємо наступне визначення механізму управління потенціалом розвитку підприємства як інтегрованість функцій, методів, інструментів, інформаційного та нормативно-правового забезпечення, що визначає можливість прийняття управлінських рішень в напрямі реалізації векторних орієнтирів розвитку та перспективного нарощення потенціалу розвитку підприємства (рисунк 1.9).



Рисунок 1.9 – Структурно-функціональний механізм управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

Враховуючи існування значних проблем у діяльності підприємств ЖКГ, як важливу складову механізму управління потенціалом розвитку нами визначено векторні індикатори розвитку, що базуються на подоланні зазначених проблем. Наступний кроком для підприємств ЖКГ має стати розробка та впровадження інноваційних технологій, що відповідатимуть світовим стандартам якості та будуть задовольняти сьогоденні потреби споживачів.

1.3. Механізм управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ

Сучасні підходи до процесу управління потенціалом у реалізації стратегії розвитку підприємств базуються на двох ключових аспектах: врахування вітчизняного досвіду (включаючи ретроспективу та сучасні підходи) та адаптація між-народного досвіду управління підприємствами ЖКГ до умов національної еконо-міки. Нині економічна наука спрямована на ґрунтовне дослідження світового досвіду управління як рушійної сили прогресу нашого суспільства, виявлення резервів для швидкого зростання. Поряд з цим, важливим для формування ефективної системи управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ є врахування спадку української планової економіки, врахування специфіки сучасної національної економіки та інтегрування міжнародного досвіду управління в діяльність підприємств.

Погоджуємося з твердженням Мамонова К. А. та Угоднікової О. І., що сучасні підприємства повинні організовувати власну роботу з використанням усіх потенційних можливостей та переваг для забезпечення довгострокової, стратегічної діяльності та підвищення ефективності роботи підприємства [128]. При цьому світовий досвід управління потенціалом розвитку підприємств дає можли-вість окреслити напрями використання цих можливостей та переваг з використання новітніх технологій та інших інновацій, визначити вектори розвитку та реструктуризації ЖКГ.

Враховуючи те, що в Україні підприємства ЖКГ створюють системний комплекс ЖКГ, що регулюється єдиними нормативно-правовими актами та базуються на однакових принципах діяльності, в той час як у більшості зарубіжних країн сфера житлового і комунального господарства розподілена і

діє відокремлено один від одного, нами запропоновано поетапний підхід до дослідження світового досвіду діяльності ЖКГ у розвинутих країнах, що базується на аналізі загальних тенденцій у сфері ЖКГ та деталізованому аналізі управління потенціалом розвитку підприємств житлового сектора та підприємств сфери надання комунальних послуг (рисунок 1.10).

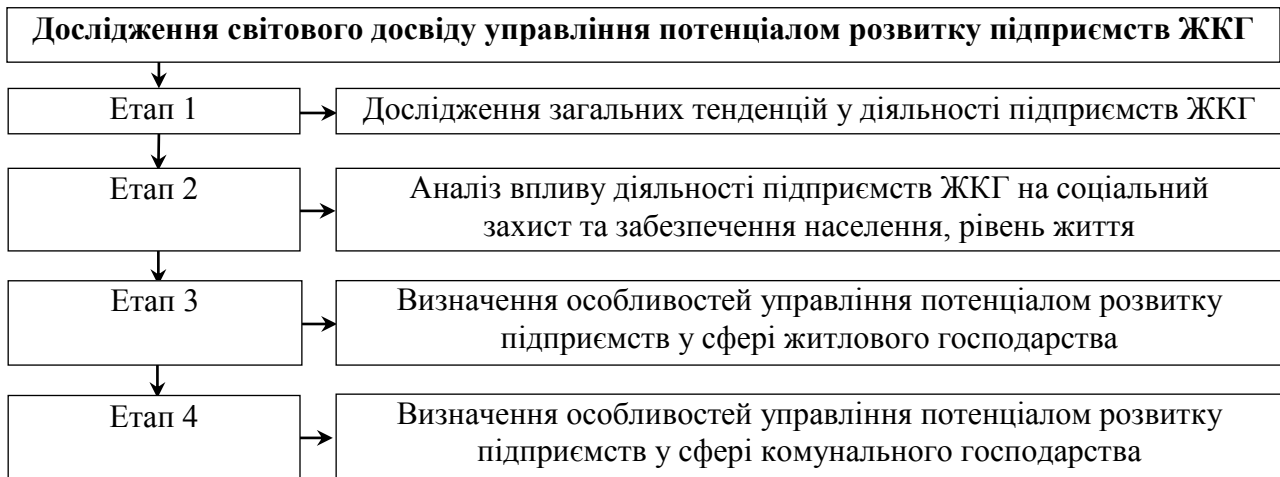


Рисунок 1.10 – Поетапний підхід до аналізу світового досвіду управління потенціалом розвитку ЖКГ

Джерело: авторська розробка [94].

Слід зазначити, що реформування сектору ЖКГ як головного інструмента управління потенціалом розвитку підприємств є завданням більшості розвинених країн світу, що прагнуть підвищити соціальний захист та рівень життя населення. При цьому проблеми, що наразі є актуальними для комплексу ЖКГ (зношення основних засобів, ризик незабезпечення безперервності виробничого процесу, наявність монополізованого ринку ЖКГ, високе фінансове навантаження на споживачів послуг; зростання непродуктивного ресурсоспоживання, відсутність стимулів для підвищення відповідальності і зацікавленості підприємств ЖКГ у наданні якісних послуг) мали місце і в практиці розвинених країн (Англії, Франції, Німеччини, Швеції) до впровадження заходів реформування. Зокрема, головним і першочерговим завданням у реформуванні галузі Англії було введення заборони на відключення послуг водопостачання для побутових потреб; основою реформи у Німеччині була демополізація та акціонування надрегіональних постачальників послуг; приватизація комунальної інфраструктури та житлового фонду; удосконалення ціноутворення для

покриття затрат підприємств ЖКГ [111]; французька модель реформування передбачає сполучення муніципальної власності на об'єкти ЖКГ та управління ними з боку приватного бізнесу на умовах довгострокових договорів оренди та сукупність інвестиційних угод; реформування у Швейцарії направлене на застосуванні сучасних технологій енергозбереження в багатоквартирних будинках [255].

В Україні із затвердженням закону «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175] також розпочато період реформування ЖКГ, що в першу чергу отримало відображення у вигляді додаткового навантаження на доходи громадян через зростання тарифів по оплаті ЖКП. При цьому поступове зростання тарифів відповідно до вимог МВФ та ЄС спричинило те, що порівняно з другим кварталі 2016 року, згідно з даними Держкомстату, на оплату послуг ЖКГ припадало 16,2 % доходів українців, а вже на початок 2017-го показник збільшився вдвічі – до 34,07 % [69]. Як наслідок, як стверджує статистика ОЕСД [67; 70], українці витрачають більше свого доходу у відсотковому значенні, ніж пересічний європеець, на оплату житлово-комунальних послуг (рисунок 1.11). Проте таке навантаження на бюджет українців не відповідає рівню задоволення від наданих підприємствами ЖКГ послуг, що виливається у частковій або повній несплаті громадянами за надані послуги, створює значні дисбаланси і має безпосередній вплив на потенціал розвитку підприємств ЖКГ.

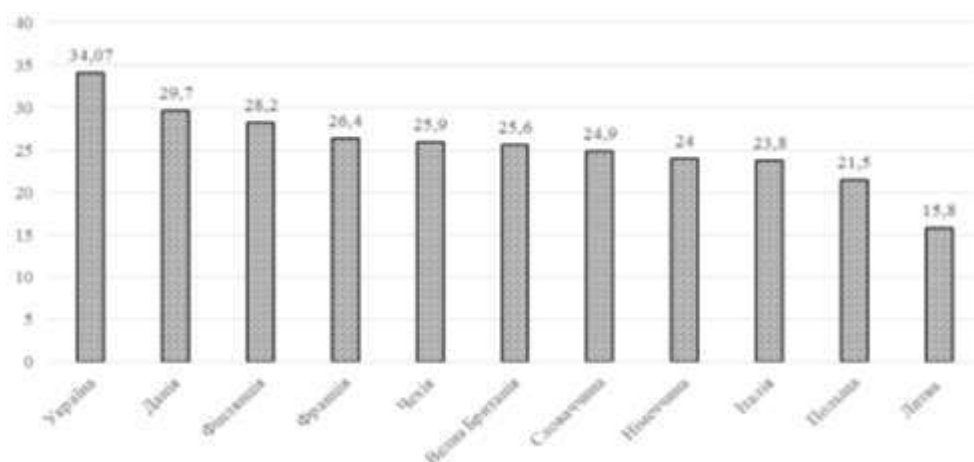


Рисунок 1.11 – Частка витрат ЖКГ від доходу мешканців різних країн у 2017 році, %

Джерело: складено на основі даних [67; 70].

На шляху впровадження заходів реформи, що направлені на покращення житлового сектору також виникло ряд перешкод. Головна перешкода – багаторічна відсутність належного технічного обслуговування і досягнення критичного рівня недоремонту будинків. У зв'язку з цим виникає завдання допомогти підприємствам житлового сектору та власникам житла привести багатоквартирні будинку в стан, що відповідає сучасним вимогам, в тому числі з точки зору економного споживання ресурсів, шляхом консолідації їх власних фінансових коштів і коштів бюджетів різного рівня.

Досліджуючи особливості управління житловим господарством слід зазначити, що сьогодні в Україні житловий сектор характеризується високим ступенем благоустрою житла (забезпечення послугами тепло, водо, електропостачання). У той же час рівень технічного стану багатоквартирних будинків, якість їх обслуговування, особливо в сфері енергоефективності, а також з точки зору комфорт-ності проживання, істотно відстає від аналогів в розвинених закордонних країнах. Це підтверджується даними статистики: серед країн, що порівнюються (рисунок 1.12), в Україні відсоток житлових приміщень, побудованих після 1981 року є найменшим і складає 15 %, тому і ступінь зносу та обсяг коштів на їх обслуговування є більшим.

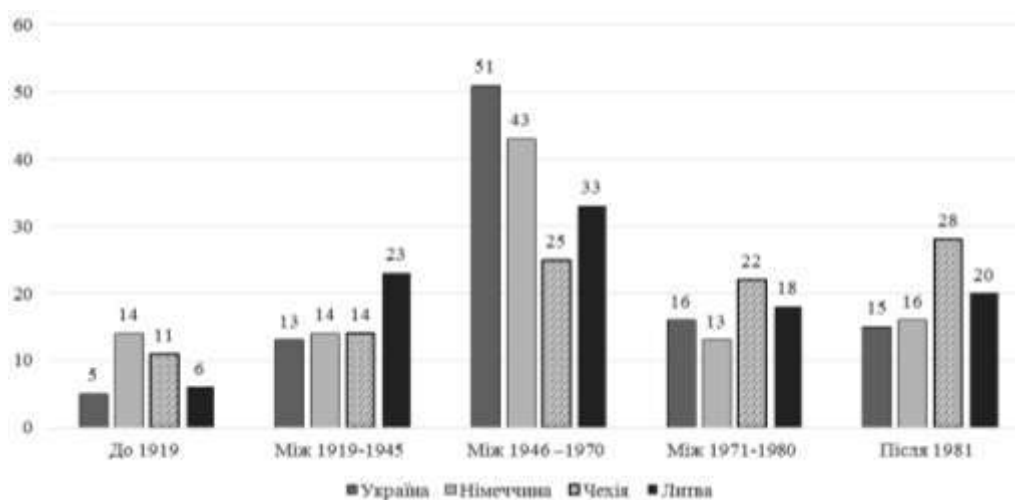


Рисунок 1.12 – Розподіл будівель за роком побудови в деяких Європейських країнах у період з 1919 року і до сьогодні

Джерело: складено на основі даних [54; 191].

Актуальною є проблема забезпеченості громадян житлом в Україні. За даними Державного комітету статистики України в 2016 році на кожного жителя країни в середньому доводилося 23,3 м² загальної площі [69], в той час як середньому на одного жителя Німеччини припадає 40 м² житлової площі, у Франції та Італії на одного жителя припадає 36,5–37,5 м² загальної площі, в Німеччині і Голландії – 41–41 м², в Данії – 52 м², а в Норвегії – аж 74 м² загальної площі, у США загальна площа на одного жителя також суттєва – 67 м² [205].

Слід зазначити, що в Україні як і в інших зарубіжних країнах існує декілька варіантів володіння житлом: житлова нерухомість може належати як юридичним, так і фізичним особам, які можуть користуватися нею для власного проживання або здавати в оренду іншим фізичним особам. Багатоквартирні будинки можуть належати як приватним особам, так і юридичним особам (наприклад, муніципальним житловим компаніям, банкам, підприємствам, церкві) і в тому числі і кооперативам. В цілому виділяють три основні форми власності житловим будинком: державна (житлові будівлі належать державі, яка приймає рішення щодо управління ними); комунальна (житлові приміщення належать територіальній громаді; управління здійснюється органи місцевого самоврядування, що були обрані громадою); приватна (власність та управління належать фізичним та юридичним особам на праві приватної власності).

При цьому, як свідчить практика розвинутих країн, реформування житлового господарства направлене на приватизацію нерухомості та передання її з володіння муніципальних компаній у приватне володіння, значну підтримку з боку держави. Так, німецьким законодавством затверджено можливість діяльності житлових або житлово-будівельних кооперативів, визначено організаційні принципи кооперативів: внутрішня демократія, економічна підтримка членів кооперативу; кожен член отримує договір тривалого користування на квартиру, але він не може її приватизувати або продати; кожен член кооперативу має право на участь у прийнятті рішень і т. д. [205]. Крім того, розповсюдженою є практика, коли житлова компанія, що є власником житлових будинків, управляє цими будинками (здає квартири в оренду, слідкує за благоустроєм території будинку, проводить ремонтні роботи). В цілому, у Німеччині метою житлової

політики було збільшення об'єму і площі житлового фонду, але в той же час утриманню та ремонту існуючого житла не приділяли уваги взагалі [111].

Польща також вибрала напрямок приватизації майна: починаючи з 1990 року управління житлом почали здійснювати житлово-комунальні підприємства комунальної форми власності, що створювалися на базі колишніх державних ЖКП. Затвердження «Закону про охорону прав піднаймачів комунального житла і внесення змін до цивільного Кодексу» [267], що регулював діяльність у сфері управління житловим фондом дав поштовх до демонополізації сфери ЖКГ та стимулу до нарощення потенціалу підприємств ЖКГ, оскільки поряд із комунальними установами відкривав доступ в управлінні житлом комерційним компаніям, холдингам дочірніх підприємств. При цьому положення трирічного перехідного етапу реформи гарантували збереження раніше наданих в управління об'єктів, знімали соціальну напругу у суспільстві та відкривали можливості підприємствам ЖКГ наростити свій потенціал або визначити свою неспроможність конкурувати на ринку житлового сектору та забезпечувати якісні послуги.

При розробці заходів такої підтримки підприємств ЖКГ в Україні, на наш погляд, корисно використовувати досвід країн Східної Європи і Балтії, які, в недавньому минулому маючи подібну з Україною систему управління житловим фондом та подібні проблеми, пов'язані зі станом житла, сьогодні успішно їх долають. За минулі 15–18 років в цих країнах не тільки докорінно змінилася свідомість більшості власників квартир, а й досягнуті помітні успіхи в модернізації мало і багатоквартирних будинків.

В Литві сьогодні близько 97 % житлового фонду знаходиться у приватній власності, а 3 % фонду – у державній або комунальній власності [205]. Врахування чиннику нездатності комунальних підприємств державної форми власності подолати внутрішні проблеми і реалізувати свій потенціал підштовхнули до розвитку об'єднання власників багатоповерхових будинків та створення ґрунтового нормативно-правового законодавства щодо регулювання їх діяльності. Як наслідок, приватизація перетворила і Естонію на країну власників, при цьому держава та органи місцевого самоврядування зняли з себе основний тягар витрат на утримання, обслуговування і управління житловим

фондом. Соціальна допомога стала адресною, натомість підприємства-виробники і постачальники комунальних послуг і носіїв перестали отримувати дотації від держави [205].

У ряді країн Східної Європи і Балтії власникам житла надаються кошти за рахунок державного та місцевого бюджету для фінансування частини витрат на проведення капітального ремонту будинку (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Досвід надання бюджетної допомоги (субсидії або компенсації) у фінансуванні капітального ремонту та модернізації багатоквартирного будинку у різних країнах у 2017 році

Країна	Особливості надання бюджетної допомоги
Словаччина	З коштів державного бюджету надаються субсидії на усунення дефектів панель-них будинків, що виникли через недоліки проектних рішень та недотримання технології будівництва, якщо такі недоліки зустрічаються в будинках даної серії з частотою не менш 20 %. Максимальний розмір субсидії (в залежності від виду дефекту) може скласти 50 % витрат на усунення дефекту (ремонт), але з обмеженнями у максимальній сумі в розрахунку на одну квартиру. Претендувати на субсидію можуть муніципалітет, житлово-будівельний кооператив, товариство власників квартир або керуючий будинком. Умовою надання субсидії є наявність експертного висновку про необхідності ремонту, складеного компетентним фахівцем, і проведення ремонту способом, який очевидно усуне дефект
Угорщина	Фінансова підтримка товариствам і житловим кооперативам виявляється з коштів муніципалітетних бюджетів через щорічні конкурси грантів. При оголошенні конкурсу муніципалітет визначає пріоритетні напрямки присудження грантів (наприклад, реконструкція системи опалення, або ремонт покрівлі, або заміна ліфтів, або теплоізоляція фасадів і т. д.), проводячи тим самим визначену технічну політику. Товариство може брати участь в муніципальних конкурсах грантів і отримувати бюджетні кошти неодноразово, поетапно здійснюючи ремонт будинку. Щорічна програма конкурсу грантів муніципалітету Будапешта вимагає, щоб товариство власників житла мало не менше 60 % необхідних для ремонту власних коштів. Ще однією обов'язковою умовою є вибір підрядника по конкурсу не менш ніж з трьох пропозицій. Бюджетні кошти йдуть на оплату останнього рахунку, виставленого підрядником по завершенні виконання робіт
Естонія	Квартирним товариствам (аналог українських ОСББ) за їхніми заявами надаються спеціальні посібники у формі компенсації частини витрат власників на вже виконаний капітальний ремонт або на проведену модернізацію. Виплати на ремонтні роботи мають компенсувати частину витрат на ремонт основних конструкцій і становлять 10 % вартості робіт, з обмеженням у максимальній сумі на квадратний метр загальної площі квартир. При цьому обмежена бюджетом кількість коштів розподіляється відповідно встановленим правилам серед товариств, які подають заявку у встановлені терміни і задовольняють умови, які публікуються заздалегідь

Країна	Особливості надання бюджетної допомоги
Литва	Товариство власників житла може отримати від держави грант в розмірі до 30 % вартості проекту модернізації будинку. Одночасно прийнята міською радою Вільнюса програма «Оновлений будинок – оновлене місто» дозволяє до коштів державного гранту приєднати грант міста в розмірі до 15 % вартості проекту. При цьому товариство повинно мати власних коштів не менше 10 % вартості проекту, а решту суму, якої бракує може зайняти в банку під гарантію спеціалізованого агентства. Передбачається, що таким чином до 2020 р. будуть оновлені 70 % старих житлових будинків в Литві

Джерело: складено на основі [111; 54; 169; 205; 198].

Бюджетні кошти надаються безоплатно і безповоротно в формі субсидії (гранту) для співфінансування витрат на капітальний ремонт (модернізацію) або в формі компенсації певної частини фактично понесених підприємствами житлового господарства витрат. Спільними для всіх досліджених країн є такі принципи:

- ініціатива щодо прийняття рішення про проведення капітального ремонту будинку належить власникам, рішення приймається на загальних зборах;
- надання бюджетних коштів підприємствами житлового господарства здійснюється за заявою власників (або уповноважених ними організацій) і, як правило, на конкурсних засадах;
- бюджетні кошти надаються тільки на умови і тільки за фактом фінансування певної частки вартості робіт самими власниками приміщень (з власних та позикових коштів).

Вивчення досвіду країн Східної Європи та Балтії показує, що заходи підтримки підприємств житлового господарства при проведенні капітального ремонту особливо ефективні, якщо застосовуються в комплексі. Надання коштів бюджету підприємствам ЖКГ тільки на умовах обов'язкового співфінансування власниками капітального ремонту та модернізації багатоквартирних будинків стимулює власників вкладати свої кошти в відновлення будинку і ресурсозбереження і досягати максимального економічного ефекту від ремонтних робіт. Це у свою чергу розширює фінансові спроможності підприємств житлового господарства у нарощення потенціалу розвитку.

Субсидування процентної ставки за кредитом допомагає власникам приймати рішення про проведення великого комплексу робіт (модернізації), а надання гарантій за кредитами забезпечує приплив значної кількості небюджетних коштів на цілі оновлення житлового фонду. Чим більше затребувані кредити, тим більше різноманітні кредитні продукти пропонують банки, підвищується доступність і знижується вартість кредитів. В результаті обсяги модернізованого житла зростають, підприємства житлового господарства отримують замовлення на виконання послуг, що підкріплені цільовими фінансовими потоками. Застосування комплексу заходів державної і (або) муніципальної підтримки підприємств житлового господарства при проведенні капітального ремонту або модернізації багатоквартирних будинків в країнах Східної Європи і Балтії у результаті мають такі наслідки:

- підприємства житлового господарства на належному рівні представляють інтереси і захищають права громадян і здатні виступати грамотним виконавцем робіт і послуг в інтересах власників;
- проведення капітального ремонту багатоквартирних будинків підприємствами житлового господарства відбувається на якісному рівні та найкращим чином організовано, якщо переходить зі сфери відповідальності держави і (або) муніципалітетів в сферу відповідальності власників житла;
- комерційні банки розглядають кредитування квартирних товариств з метою капітального ремонту як привабливий і низько ризиковий бізнес;
- державні заходи підтримки підприємств житлового господарства при проведенні ними капітального ремонту житла в формі гарантій за кредитами знижують ризики банків і підвищують доступність кредитування;
- заходи підтримки підприємств житлового господарства в формі компенсацій частини понесених витрат на ремонт заохочують власників самостійно приймати рішення щодо вибору виконавця із існуючого переліку підприємств ЖКГ, організацію та фінансування капітального ремонту, дозволяють збільшити обсяг залучених для цього кредитних ресурсів, сприяють підвищенню якості житла, зниження енергоспоживання в багатоквартирних будинках.

Дослідження другої ланки ЖКГ – комунального господарства показало, що важливим аспектом управління потенціалом розвитку підприємств у сфері комунального господарства є формування ефективної тарифної політики. Сучасне тарифне регулювання в Україні є недосконалим, про що свідчать проблеми з наявністю свідомо нераціональних витрат, непрозорості формування тарифів. Вироблення гнучкої та ефективної тарифної політики у житлово-комунальній сфері на сучасному етапі реформування житлово-комунального господарства потребує адаптації світового досвіду.

Слід зазначити, що до початку впровадження реформи в Україні відповідно до закону «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175] в більшості регіонів України тарифи на ринку послуг житлово-комунального господарства не покривали операційні витрати (рисунк 1.13).

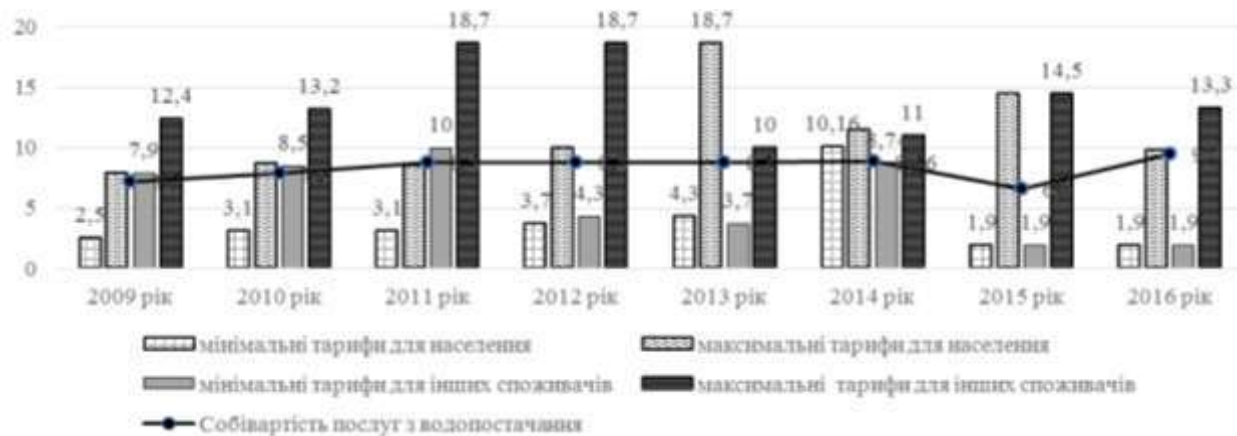


Рисунок 1.13 – Динаміка тарифів та собівартості послуг водопостачання в Україні у 2009–2016 роках, грн/м²

Джерело: складено на основі даних [71].

При цьому їх порівняння із зарубіжними країнами свідчило про їх низький рівень (наприклад, в Болгарії тариф становив 0,05 €/кВт·год), що у 2,5 рази вище за українські. Якщо зробити порівняння з Німеччиною – то тарифи в Україні в середньому в 3,5 рази нижчі).

Проте наразі спрямування у напрямку європейських стандартів вплинуло на значне зростання тарифів, що з одного боку відкриває можливості підприємств

ЖКГ до нарощення потенціалу розвитку, а з іншого – ставить під сумнів справедливості їх вартості. Так, актуальним питанням залишається визначення такої собівартості послуг, яка б з одного боку забезпечувала розширене відтворення підприємств ЖКГ, а з іншого, мінімізувала фінансовий дискомфорт споживачів щодо комунальних платежів. Зокрема, в Україні оплата комунальних послуг становить 40 % від середньої зарплати по країні, у Латвії цей показник не перевищує 30 %, а в Німеччині та США – не більше ніж 10 % [54; 70; 67]. Так, враховуючи що середня зарплата в Німеччині становить приблизно €3450 (99 тис. грн) за місяць (після сплати податків €2 000–2 400 (57–69 тис. грн) за місяць), а на оплату комунальних послуг витрачається в середньому €150–200 (4 300–5 700 грн), то це складає не більше ніж 10 % від середньої зарплати і приблизно 15% від середньої пенсії (середня пенсія складає €1 250 (36 тис. грн)) [54; 70; 67]. Дослідження особливостей нарахування плати за житлово-комунальних послуг (таблиця 1.6) показали, що в європейських країнах, комунальні послуги надають безліч фірм, що підвищує демонополізацію комунального ринку та дає можливість мешканцям самостійно вибирати підприємство для співпраці та укладання контракту.

Таблиця 1.6 – Диференціація плати за житлово-комунальні послуги у розвинених країн світу у 2017 році

Країна	Тарифи за:			
	електроенергію	опалення	газопостачання	водопостачання та водовідведення
Україна	від 0,71 до 1,63 грн за 1 кВт-годину	76,71 грн за 1 м ³	6,879 грн за 1 м ³	13,46 грн за 1 м ³
Німеччина	до €0,3 (8,5 грн) за 1 кВт-годину	ціна дуже варіюється, звичайного зимового місяця тариф становить приблизно €50 (1 400 грн) за місяць, а в разі сильних морозів він може перевищувати €100 (2 800 грн) за місяць	€0,6 (17 грн) за 1 м ³	до €5 (140 грн) за 1 м

Країна	Тарифи за:			
	електроенергію	опалення	газопостачання	водопостачання та водовідведення
Велико-британія	£0,12 (4 грн) за 1 кВт-годину	центрального опалення немає, у будинках і квартирах установлені бойлери, за допомогою яких можна самостійно регулювати температуру	£0,5 (16 грн) за 1 м ³	£2,5 (82 грн) за 1 м ³
США	у середньому \$0,13 (3,5 грн) за 1 кВт-годину	у південних штатах опалення не передбачене, у північних регіонах у більшості будинків використовують індивідуальне опалення	\$0,4 (10,7 грн) за 1 м ³	приблизно \$1 (27 грн) за 1 м ³
Латвія	€0,12 (3,4 грн) за 1 кВт-годину	€0,4 (11,4 грн) за 1 м ³	€0,69 (19,71 грн) за 1 м ³	€1,55 (44 грн.) за 1 м ³

Примітка. Розрахунки для двокімнатної квартири площею 50 м².

Джерело: складено автором на основі даних [54; 70; 67].

Особливістю оплати комунальних послуг в Великобританії є сплата додаткового податку, британці платять ще один податок – Council Tax. Він залежить від місця проживання, кількості мешканців і розміру житла, тому відрізняється у різних регіонах. Даний податок має цільове призначення та використовується на прибирання вулиць, ремонт доріг, утримання поліцейських, пожежників тощо. Середня зарплата у Великобританії становить приблизно £2 500 (83 тис. грн) за місяць, а на оплату комунальних послуг жителі Великобританії витрачають не менше ніж £200 (6,6 тис. грн)., що становить близько 8 % від заробітної плати.

У США тарифи за комунальні послуги є достатньо диференційованими в залежності від штату, та нараховуються по-різному. Наприклад, у північних штатах узимку опалення коштуватиме приблизно \$100 за місяць (2 700 грн), а на півдні цієї послуги взагалі не передбачено. Крім того, у США також введений податок на нерухомість (13 % від вартості житла), що замінює

квартирну плату. Оскільки середня зарплата в США становить приблизно \$3 300 (89 тис. грн) за місяць, середня пенсія – \$1 335 (36 тис. грн) за місяць, то на оплату комунальних послуг мешканці витрачають близько 7 % від зарплати і 15 % від пенсії (вартість ЖКП близько \$200 (5 400 грн)).

Особливість комунальних послуг у Латвії є те, що електроенергія купується на вільному ринку, а тому громадяни самостійно вибирають компанію, послугами якої їм користуватися, та укладають контракт із постачальником. Враховуючи те, що середня зарплата в Латвії після сплати податків становить €662 (19 тис. грн), середня пенсія – €288 (8,2 тис. грн) при обсязі комунальних платежів в діапазоні від €50 до €180 (1 400–5 100 грн), то це складає 10–30% від середньої зарплати і 20–60 % від середньої пенсії.

Проводячи порівняльний аналіз світового досвіду формування тарифної політики із українським відзначимо, що середня заробітна плата в Україні відповідно даних Державного комітету статистики складає 6 000 грн (станом на початок 2017 року), а середня пенсія становить 2 000 грн. враховуючи те, що на комунальні платежі витрачається близько 2 500 грн, то це складає 35–40 % від середньої зарплати, 125 % від середньої пенсії. Задля справедливості слід зазначити, що в країні діє державна підтримка малозабезпечених сімей, що передбачає часткове компенсування обсягів житлово-комунальних послуг за рахунок надання субсидії у випадку, якщо плата за житлово-комунальні послуги перевищує 10–15 % сукупного місячного доходу сім'ї.

Так, можливим для застосування є практика формування тарифів на водопостачання та водовідведення, що діє у Великобританії: використовується метод умовної конкуренції (*yardstick competition*), сутність якого полягає в тому, що підприємство, ціни якого регулюються, порівнюється з групою подібних підприємств. Проте недоліком зазначеного методу є неможливість співставлення підприємств монополістичного ринку ЖКГ, що унеможливорює його застосування для більшості підприємств ЖКГ України.

Слід зазначити, що у Польщі, США, Норвегії, Австрії, Аргентині використовуються методи встановлення граничного рівня ціни та визначення допустимих підвищень ціни на продукцію та стимулююче регулювання шляхом встановлення граничного тарифу Incentive Based Regulation у формі «Price Cap», сутність яких зводиться до встановлення на певний термін формули щорічного розрахунку тарифу «інфляція мінус Х», яка містить дефлятор RPI і чинник підвищення продуктивності «Х» [103].

Важливо, що сучасними тенденціями у реалізації потенціалу підприємств комунальної власності зарубіжних країн є впровадження заходів енергоефективності. Енергоефективні будівлі можуть забезпечити істотну економію енергії для власників будівель та зменшити витрати підприємств ЖКГ. За словами Нейр Дж. (Gireesh Nair), Азізі Ш. (Shoaib Azizi), Олофсон Т. (Thomas Olofsson), неправильне уявлення про те, що заходи з енергоефективності не є економічно ефективними, можуть бути важливими бар'єром для розповсюдження таких заходів. На відміну від громадського сприйняття високих витрат на впровадження широкого спектру енергоефективних технологій на підприємствах, деякі заходи на практиці є економічно вигідними [255].

Не зважаючи на те, що за даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства заходи реформи, що почалася у 2009 році і проводяться і дотепер, сприяли «відчутному прогресу» [191] (прийнято близько 20 ключових законів та підзаконних нормативно-правових актів у сфері житлово-комунальних послуг та енергоефективності), в Україні проблема ефективності використання енергії залишається складною, особливо у житлово-комунальному комплексі, де зношені теплові та водопостачальні станції працюють з низьким ККД і здійснюють постачання через такі ж зношені мережі. За даними Європейського Банку реконструкції і розвитку, в українських житлових будинках рівень комфорту дуже часто не відповідає нормальному рівню. В холодний період квартири недогріваються,

що призводить до «небажаного енергозбереження». Якщо ж сприймати до уваги нормалізований мікроклімат приміщень та нормалізовану роботу необхідних інженерних систем будівлі (як, наприклад, гаряче водоспоживання), базове енергоспоживання скоріш за все зростає на 50–100 % [54].

У цілому по країні енергоемність валового внутрішнього продукту в 3–5 разів більша ніж у розвинутих країнах Заходу, тобто надані в Україні послуги ЖКГ мають значно вищу собівартість порівняно з аналогічним зарубіжним зразком. За даними Національного інституту стратегічних досліджень Україна поступається за цим показником не тільки провідним державам світу, але й найближчим сусідам Польщі та РФ, що свідчить про високий рівень відставання в енергоефективності виробництва (додаток Г).

За статистичними даними Світової енергетичної бази даних у світі за 1990–2016 рр. за рахунок використання енергозберігаючих інноваційних технологій впровадження енергомісткості світового ВВП зменшилася на 31,5 %, при незначному щорічному зростанні загального обсягу споживання енергії (20 %) та майже незмінному споживанні енергії на душу населення [240].

Одним із показників оцінки ефективності інноваційних енергозберігаючих технологій є технологічні втрати електроенергії під час її передавання та розподілу в електричних мережах (вважаються задовільними, якщо вони не перевищують 4–5 %). Статистика свідчить, що в країнах з високим ступенем інноваційного розвитку підприємств, в тому числі житлово-комунального сектору), впровадження сучасного енергоефективного обладнання та електромережевої інфраструктури цей показник є значно меншим, ніж в Україні (додаток Г).

Наведена статистика підтверджує важливість інноваційної складової в управлінні підприємствами та необхідність її врахування при нарощенні потенціалу розвитку. Високий рівень втрат електроенергії в мережах України свідчить про необхідність адаптації практики використання енергозберігаючих технологій.

В Німеччині енергозберігаюча стратегія базується на чотирьох основних принципах:

- 1) політика примусу, що передбачає виконання нормативних актів: «Положення про енергозбереження»; «Закон про поновлювану енергію»;
- 2) політика заохочення, що базується на фінансовій підтримці банківською групою КФВ – (KfW Bankengruppe); програми фінансування федеральних земель і муніципалітетів;
- 3) інформування та консультування громадськості шляхом публікації статей, брошур, книг; поширення інформації в інтернеті, телебаченням; проведення конференцій, круглих столів, диспутів);
- 4) наукове дослідження і ноу-хау розробки, тобто фінансова підтримка на проведення досліджень [205].

Данія – одна з європейських країн, чий досвід у енергозбереженні є найбільш системним і тривалим. Практика засвідчила, що найбільш ефективним з економічної точки зору виявилось комбіноване виробництво тепла і електроенергії, а також використання централізованого теплопостачання мережами із високотехнологічною теплоізоляцією. За часткою центрального опалення Данія сьогодні займає одне із провідних місць у світі. Майже усі міста мають центральне опалення, що охоплює близько 50 % будинків Данії. Особливістю теплопостачання Данії є те, що власниками теплопостачальної компанії через муніципалітет є усі споживачі, які підключені і користуються системою. Завдяки цьому населення зацікавлене у підвищенні ефективності і надійності теплокомунікацій, а також у зниженні ціни за надання послуг на теплову енергію [65].

В Польщі, де програми з підвищення енергоефективності будівель вже діють майже 15 років, широкої популярності набула модель, яка передбачала створення спеціального Фонду, що пропонував певні кредитні продукти власникам помешкань, в тому числі і житловим товариствам [205].

В цілому узагальнення досвіду розвинених країн в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ дозволило сформулювати ряд перспективних, адап-

тованих до вітчизняних умов напрямів його покращення в Україні (рисунок 1.15).

Загальні тенденції в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ зарубіжних країн свідчать про наступні можливості їх адаптації в Україні:

- можливість широкого вибору моделей управління житловим господарством (приватна чи муніципальна організація ОСББ тощо);
- впровадження гнучкої системи тарифів та оптимізації їх обсягу (диференціація на день та ніч, вихідні та будні, збалансування із собівартістю);
- акційні пропозиції для заощадження;
- необхідність впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій тощо.

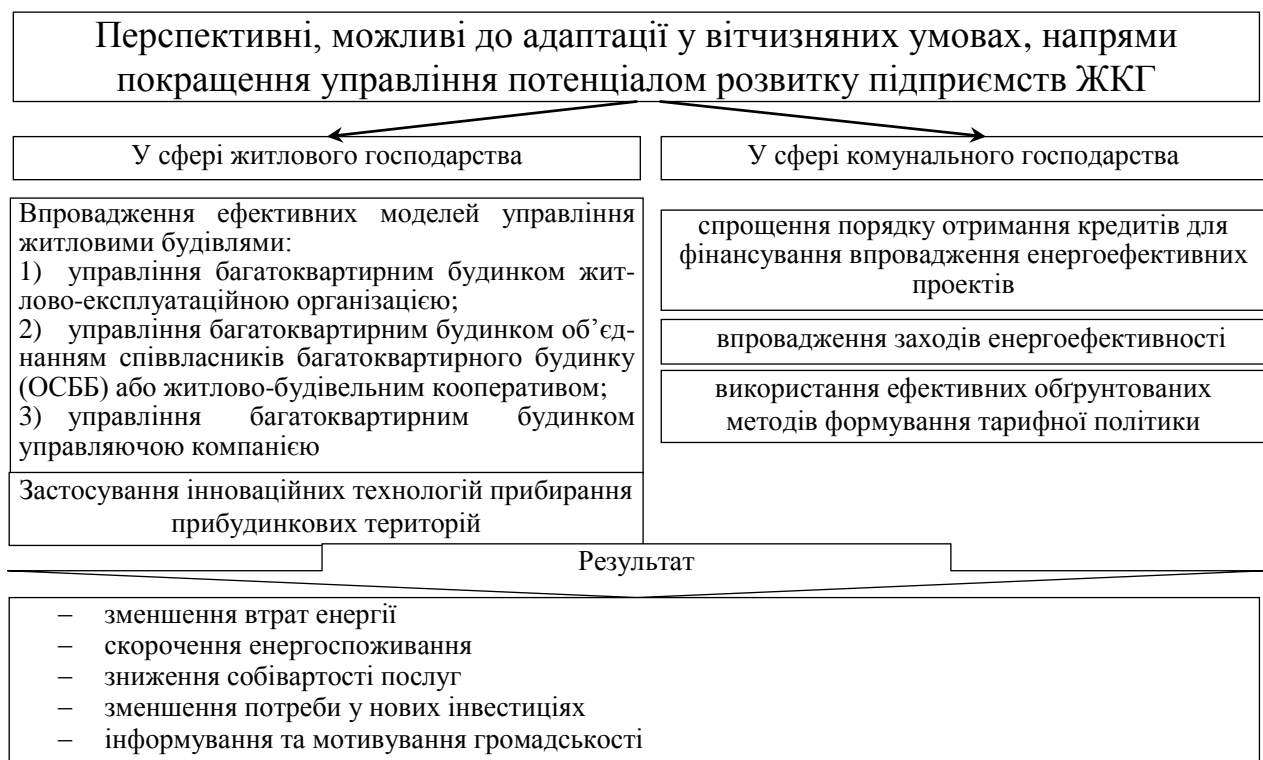


Рисунок 1.14 – Причинно-наслідковий зв'язок дослідження світової практики управління потенціалом розвитку ЖКГ в контексті адаптації в Україні

Джерело: авторська розробка.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ

2.1. Оцінка ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Процес дослідження потенціалу розвитку підприємства як складно-структурованої системи передбачає, в першу чергу, аналіз ресурсної складової як базової позиції для подальшої реалізації потенціалу підприємств. Дослідження потенціалу з позиції ресурсного підходу дозволило виділити такі основні види: фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Процес повного та всебічного аналізу достатності наявних ресурсів підприємств ЖКГ Полтавської області для реалізації потенціалу розвитку та ефективності управління ними у роботі здійснено відповідно до запропонованого науково-методичного підходу (рисунок 2.1), особливістю якого є проведення емпіричного дослідження стану та ефективності управління виробничими, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами, та застосування інтегрального показника з метою згладжування нерівномірності абсолютних значень та одиниць виміру різних видів ресурсної складової потенціалу.

Так, перевагою застосування інтегрального показника, на погляд Захожай В. Б. та Корецької О. В., є поєднання в одному показнику різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників, що спрощує процедуру оцінки конкретного об'єкта, а інколи є єдиним можливим варіантом її проведення і надання об'єктивних остаточних висновків [59].

Вважаємо, що для оцінки ефективності управління ресурсною складовою потенціалу доцільно використати інтегральний показник, що розраховується за формулою (1), перевагою якого є унормування різновимірних показників за допомогою нормативного значення та приведення їх до єдиної бази виміру.



Рисунок 2.1 – Науково-методичний підхід до оцінювання ресурсозабезпеченості управління потенціалом підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

$$R_j = \sqrt[4]{\sum_{i=1}^4 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^3 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^2 (1 - x_{ij})^2 + \sum_{i=1}^1 (1 - x_{ij})^2}, \quad (2.1)$$

де R_j – інтегральний показник оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ;

x_{ij} – унормовані індикатори управління фінансовими, виробничими, кадровими та інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ.

Дослідження сутності фінансових ресурсів як ресурсної складової потенціалу підприємства показало наявність плуралізму у поглядах науковців на цю категорію. За твердженням Музиченка А. О. фінансові ресурси

представляють собою грошові кошти та їх еквіваленти, що нагромаджені в процесі розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту і призначені для розвитку виробництва, виконання фінансових зобов'язань, утримання об'єктів невиробничої інфраструктури, та фінансові витрати на охорону довкілля, а також створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій [137]; Вовк В. М. трактує дане поняття з точки зору бухгалтерів-аналітиків, як кошти, за рахунок яких формуються власний і позиковий капітал, що використовується для придбання активів і здійснення звичайної діяльності з метою забезпечення економічної вигоди, а також застосовується у випадку виникнення надзвичайних подій [23]; Вожжова О. Ф. розглядає фінансові ресурси підприємств як сукупність власного капіталу, позикових і залучених коштів, які перебувають в розпорядженні підприємства, формуються як початковий капітал і шляхом участі у подальшій операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності сприяють підвищенню економічної вигоди і рентабельної роботи суб'єктів господарювання [24]; Краснокутська Н. С. представляє фінансові ресурси у формі грошових коштів, коштів у розрахунках та фінансових інвестицій, що сформовані за рахунок різних джерел (власних та позикових) та з використанням різних технологій і механізмів фінансування [107].

Серед абсолютних показників оцінки фінансових ресурсів найбільш загальноновживаними є: оцінка структури джерел фінансових ресурсів у цілому, аналіз джерел власних коштів, аналіз джерел позикових коштів, аналіз кредиторської заборгованості [23]; аналіз джерел формування власних фінансових ресурсів; достатності власних фінансових ресурсів [161]; грошові кошти та їх еквіваленти, фінансові інвестиції, кошти у розрахунках [107]

При цьому дослідження структури фінансових ресурсів показало, що підприємства ЖКГ Полтавської області фінансуються, в основному, за рахунок власного капіталу (99,37 % на кінець аналізованого періоду). Це зумовлено специфікою діяльності, оскільки підприємства ЖКГ України не використовують

такі засоби фінансування, як взяття кредиту, лізинг устаткування, фінансування за рахунок випуску облігацій та ін.

Таблиця 2.1 – Структурна динаміка фінансових ресурсів підприємств ЖКГ Полтавської області (за агрегованими даними) за 2013–2017 роки

Показник	2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
Власний капітал	4 978 804,6	99,27	5 126 106,3	99,38	5 539 267,8	99,23	6 250 281,5	99,42	6 530 513	99,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7151,5	0,14	2360,3	0,05	2540,5	0,05	505,3	0,01	204,8	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	29 568,4	0,59	29 568,4	0,57	40 443	0,72	35 794	0,57	41 231,3	0,63
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Баланс	5 015 524,5	100	5 158 035	100	5 582 251,3	100	6 286 580,8	100	6 571 949	100

Джерело: складено автором на основі даних [69].

З першого погляду, така суттєва частка власного капіталу у структурі візуалізує позитивні тенденції до повної фінансової незалежності підприємств. Проте фактичне порівняння із станом підприємств, значною нестачею коштів навіть для простого відтворення, вже не кажучи про необхідність коштів для повного реформування галузі, зумовлює використання часткових показників оцінки управління фінансовими ресурсами, що дають можливість відображення реалістичної картини стану фінансових ресурсів. При оцінці фінансових ресурсів за допомогою часткових показників використовують різну систему

індикаторів: коефіцієнт автономії; фінансовий леверидж; коефіцієнт маневрності власного капіталу; коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт оборотності балансу; коефіцієнт ефективності використання власного капіталу; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; рентабельність активів; рентабельність продаж; капіталовіддача [137]; ліквідність балансу підприємства; коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт довготривалості залучення позикового капіталу; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт структури позикового капіталу; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу [23]; показники оцінки руху капіталу, ділової активності, структури капіталу, результативності [161]; коефіцієнт довгострокової заборгованості, коефіцієнт короткострокової заборгованості, коефіцієнт загальної заборгованості, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт самофінансування, співвідношення необоротних активів та власного капіталу, коефіцієнт довгострокового залучення коштів, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, абсолютний приріст власного капіталу, темп зростання власного капіталу [104].

Враховуючи наявність взаємозалежностей показників нами виділено 4 основних, що не створюють мультиколеніарності у зв'язках та дають можливість найбільш повно оцінити достатність фінансових ресурсів для ефективного управління потенціалом розвитку підприємства: коефіцієнт автономії; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості; рентабельність капіталу; ліквідність балансу. Розрахунок визначених показників дозволить найбільш повно оцінити достатність фінансових ресурсів для реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, враховуючи визначені у першому розділі специфічні особливості діяльності (зокрема, існування часових розривів у періодах надання послуги та отримання плати за неї, що спричинює наявність значного обсягу дебіторської заборгованості; необхідність достатності ресурсів для забезпечення безперервної діяльності та ін.) (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 років

Показник	Фактичне значення					Нормативні значення	Унормовані показники				
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік		2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт автономії, %	99,27	99,38	99,23	99,42	99,37	>50 %	1,9854	1,9876	1,9846	1,9885	1,9874
Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	2,04	1,03	1,08	1,20	1,23	≤1	0,4900	0,9723	0,9268	0,8323	0,81
Рентабельність (збитковість) капіталу, %	–0,04	–0,03	–0,03	0,19	–0,197	>20 %	–0,1925	–0,1687	–0,1299	0,9344	–0,985
Ліквідність балансу	1,13	1,08	1,45	1,17	1,23	>2	0,5661	0,5422	0,7245	0,5871	0,615
Інтегральний показник оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства						1,7819*	1,2983	1,263	1,2352	1,2983	1,2819

* Нормативне значення інтегрального показника розраховано за формулою (1) з використанням оптимальних значень коефіцієнтів-складників.

Джерело: розраховано автором на основ даних [68].

Дослідження часткових показників ефективності управління фінансових ресурсів (таблиця 2.2) дозволило зробити ряд висновків:

– збитковість капіталу спричинює зниження привабливості підприємств даної сфери для потенційних інвесторів і, як доцільно стверджує Гайко Є. Ю., спричинена не лише значними технологічними втратами у зв'язку із моральним та фізичним старінням виробничих потужностей, але й зростанням на балансі підприємств дебіторської заборгованості, що в свою чергу означає вилучення з обігу підприємства значної кількості оборотних коштів [28];

– високий показник фінансової автономії зумовлений специфікою діяльності підприємств ЖКГ, проте, як влучно зазначає Ільховська М. Ю., власних коштів досить часто не вистачає навіть на оплату праці власним працівникам,

оскільки більшість таких підприємств є не тільки нерентабельними, але і збитковими, що автоматично виключає з джерел інвестування власний прибуток [62];

– низьке значення показника ліквідності балансу зумовлене наявністю значного обсягу дебіторської заборгованості, що в свою чергу є наслідком відсутності важелів впливу на боржників щодо повернення коштів, оскільки стягнення заборгованостей в судовому порядку сьогодні є практично неможливим через відсутність єдиного правового механізму проведення таких процедур [213].

Розрахунок коефіцієнта співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (рисунок 2.2) показав, що підприємства ЖКГ більшості регіонів мають проблеми із відволіканням грошових коштів з виробництва та «замороження» їх у дебіторській заборгованості. Підприємства Полтавської області є одними із «лідерів» в акумулюванні дебіторської заборгованості: так, на 1 грн кредиторської заборгованості підприємства ЖКГ залучають 1,2 грн дебіторської, що вище середнього значення по Україні (1,18 грн). Існування значного обсягу дебіторської заборгованості підтверджує низьку ефективність управління системою взаємовідносин «підприємство-споживач».

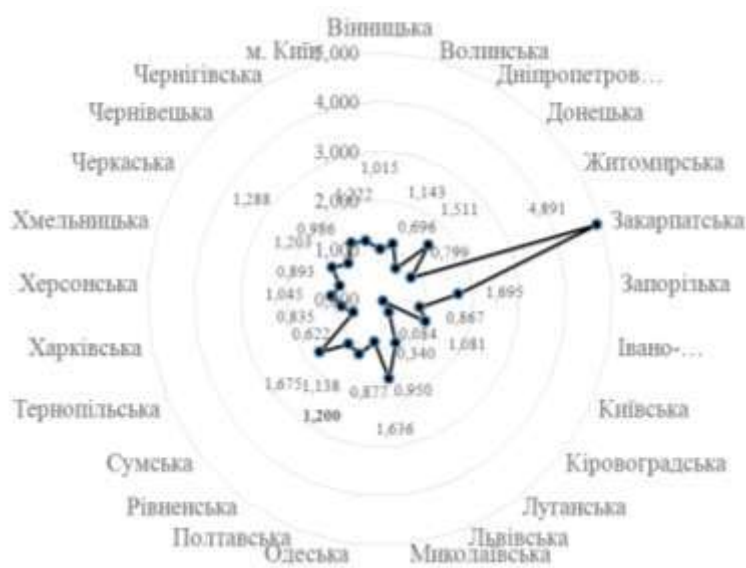


Рисунок 2.2 – Показники співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості підприємств ЖКГ у розрізі регіонів України у 2017 році

Джерело: складено автором на основі даних: [71].

Виробничі ресурси як важлива компонента ресурсного потенціалу підприємств ЖКГ знаходиться в центрі уваги багатьох науковців [17; 30; 43; 62] у зв'язку з тим, що проблеми пов'язані з управлінням виробничими ресурсами (значна фізична та моральна зношеність виробничих потужностей, низький рівень інноваційності технологій та ін.) є ключовими причинами занедбання та гальмування розвитку підприємств ЖКГ. Толпежніков Р. О. розглядає виробничі ресурси як сукупність ресурсів, здатних робити яку-небудь продукцію і які визначають можливості того або іншого об'єкта, при цьому виділяючи такі його складові як: основні виробничі фонди, персонал, технологія і інформація [209]. Розглядаючи виробничі ресурси, Музиченко А. О. досліджує такі абсолютні показники: ресурсне забезпечення, технології виробництва, витрати на виробництво та ін. [137]. Крохмаль С. С. ототожнює поняття «виробничі» та «матеріальні ресурси», визначаючи їх як сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб [110]. На наш погляд, таке ототожнення не зовсім доречне, оскільки до виробничих ресурсів належать і нематеріальні ресурси, що беруть участь у виробництві. Проте мусимо не погодитися із авторами, які у складі виробничих ресурсів виділяють і трудові та фінансові ресурси, оскільки трудовий потенціал підприємства враховує не тільки робітників, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва, а й адміністративний персонал, важливістю якого не потрібно нехтувати. Аналогічно фінансові ресурси також можуть використовуватися як для забезпечення безперервності виробничого процесу, так і на інші цілі, що не пов'язані із виробництвом. Вважаємо, що головними компонентами, які характеризують виробничі ресурси підприємств ЖКГ є: устаткування та обладнання (їх стан, ступінь використання); показники обсягів виробництва та реалізації продукції; витрати на виробництво; достатність для безперебійної діяльності; структура та стан формування і використання оборотних активів та основних засобів.

Як видно з розрахунків динаміки обсягів виробництва житлово-комунальних послуг (додаток Д), зростання доходу підприємств відбувається лише по тим сферам, що належать до монополізованого ринку ЖКГ і в більшій мірі обґрунтоване різким та, в основному, не обґрунтованим зростанням тарифів на послуги.

Поряд з цим відбувається і зростання собівартості наданих послуг (рисунк 2.3). При цьому слід відмітити, що до 2017 року темпи росту вартості послуг ЖКГ у Полтавській області були менше ніж середні по Україні, а вже у 2017 році спостерігається різке зростання вартості, що перевищує середні темпи росту по Україні.

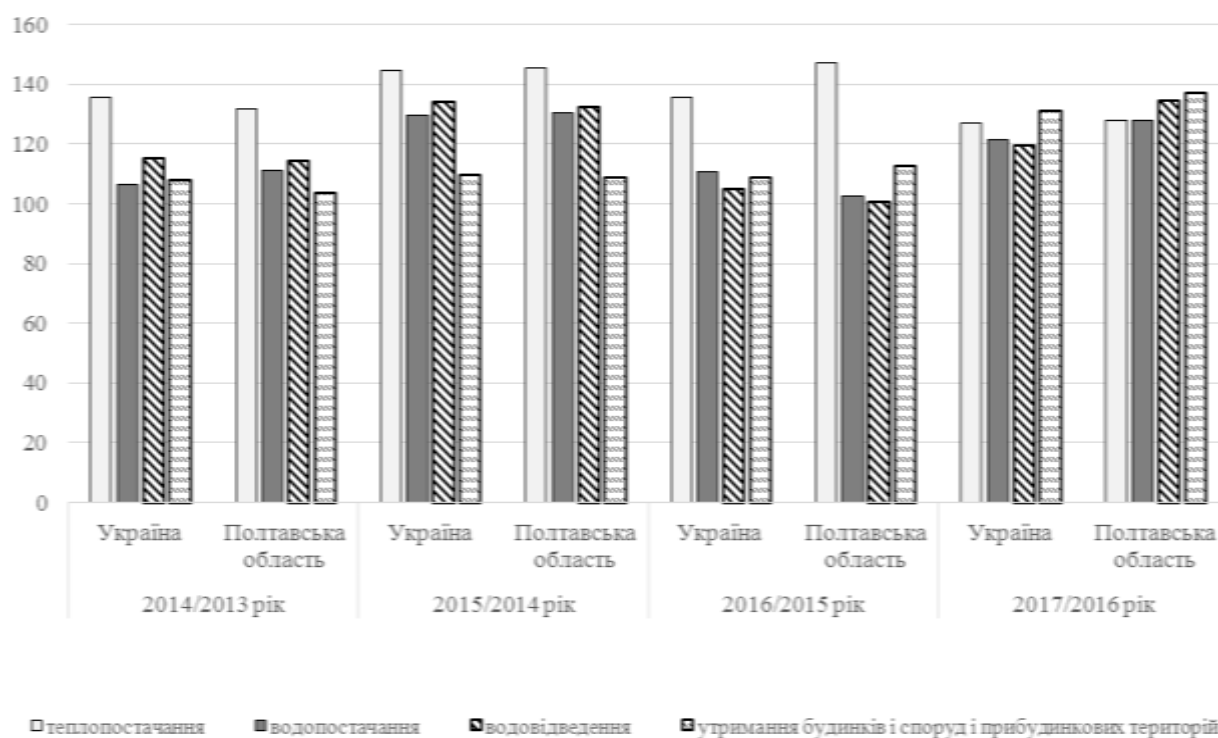


Рисунок 2.3 – Темпи зростання собівартості житлово-комунальних послуг в Полтавській області та в Україні в цілому за 2013–2017 роки, %

Джерело: складено на основі даних додатку Д.

Розглядаючи структуру виробничих ресурсів слід зупинити увагу на її оцінці у розрізі поділу на необоротні та оборотні активи (рисунк 2.4). При цьому слід відмітити значне переважання основних засобів у структурі, проте нормативним вважається співвідношення 50 : 50, а отже, структуру балансу

підприємств ЖКГ можна назвати «важкою» і доцільно стверджувати про необхідність її оптимізації.

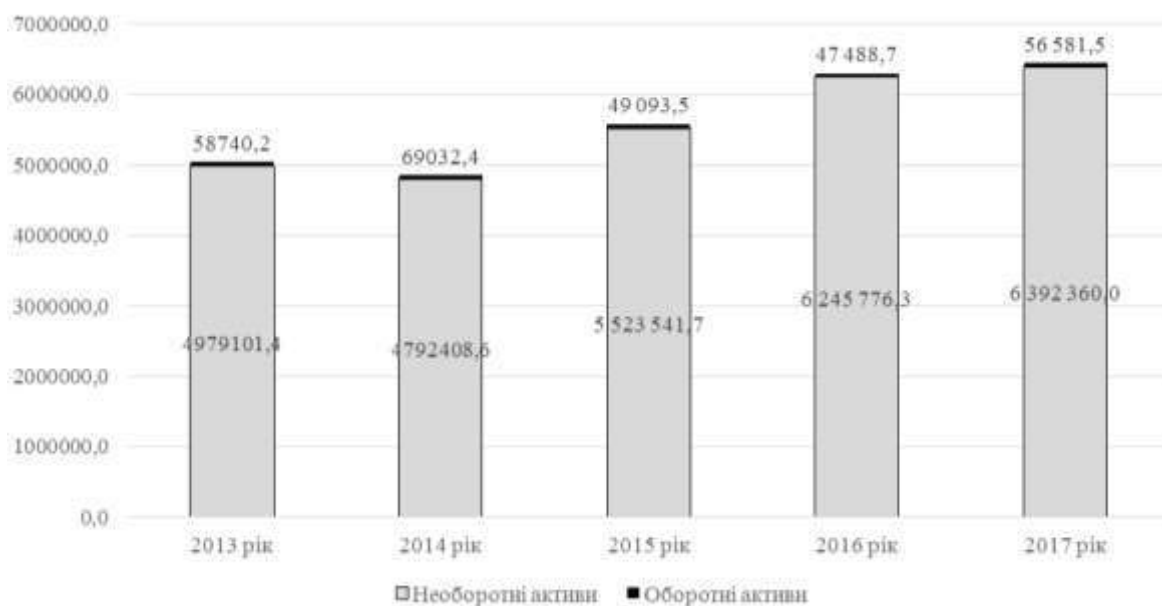


Рисунок 2.4 – Динаміка співвідношення оборотних та необоротних активів підприємств ЖКГ Полтавської області за 2013–2017 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних: [68].

Серед часткових показників, що характеризують ефективність управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ автори виділяють: показники руху (коефіцієнти оновлення, вибуття та приросту), показники технічного стану (коефіцієнтів зносу, придатності), показники ефективності використання основних засобів (показники фондівддачі, фондоємності та фондорентабельності), а також показники використання виробничої потужності (коефіцієнти використання виробничої потужності) [22, с. 23]; фондівддача, фондомісткість, продуктивність праці, норма прибутку [139, с. 4]; рентабельність матеріальних витрат, матеріаломісткість і оборотність запасів матеріальних ресурсів [110, с. 51]; рівень зносу основних виробничих фондів; співвідношення відновлення та вибуття основних фондів; фондівддача; частка змінних витрат у собівартості продукції; індекс змін цін на матеріали та продукцію; матеріалівддача [210, 129]; матеріалівддача, матеріалоемність, коефіцієнт співвідношень темпів росту обсягів виробництва і матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріальних запасів [8, с. 53].

Аналіз літературних джерел щодо питань критеріїв оцінки ефективності управління виробничими ресурсами виявив полемічність у питаннях кількості та набору показників, функціонального їх призначення та спрямованості об'єкту оцінки, діапазонах шкал вимірювання та методах їх розрахунку. Наукові пошуки критеріїв оцінки ефективності управління виробничими ресурсами часто відтіняються особливостями сфери дослідження та галузей, в яких працюють підприємства, що аналізуються. Вважаємо, що врахування специфіки діяльності підприємств ЖКГ є важливим при визначенні набору критеріїв оцінки, а тому доцільним є застосування таких індикаторів: співвідношення оборотних і необоротних активів, коефіцієнт зносу основних засобів; рентабельність активів; фондівіддача дозволить отримати відображення ефективності управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ.

Так, аналіз часткових показників управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області (таблиця 2.3) показав негативні тенденції щодо ефективності управління виробничими ресурсами, зокрема:

- наявність значної зношеності основних засобів, причиною чого є відсутність належного фінансування технічного оновлення виробничих потужностей, моральна застарілість обладнання і устаткування, обмеженість фінансових ресурсів, достатніх на проведення тільки косметичного ремонту. Як доцільно стверджує Ільховська М. Ю., відсутність оцінки технічного стану та ефективності використання виробничих ресурсів призводить до несвоєчасного виявлення проблем із фізичним і моральним зносом необоротних активів [62, с. 331];

- існування збитковості необоротних активів, оскільки протягом останнього десятиріччя витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничого устаткування не повною мірою покривалися отриманим від операційної діяльності прибутком, а виробничий процес забезпечувався матеріаломісткими, енергомісткими, трудо-місткими технологіями із низьким рівнем автоматизації процесів;

– спостерігається важка структура балансу, що, з одного боку, пов'язано із специфікою діяльності, з іншого, може бути наслідком наявності невикористовуваного устаткування. Результатом ряду досліджень науковців є виявлення довгострокового перебування великих об'ємів знеціненого і збиткового обладнання та устаткування на балансі підприємства ЖКГ, що не використовується у повному обсязі [62, 43, 17].

Таблиця 2.3 – Динаміка показників оцінки ефективності управління виробничими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0118	0,0144	0,0089	0,0076	0,0089	>0,5	0,0236	0,0288	0,0178	0,0152	0,0177
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	58,40	60,60	59,50	72,30	61,30	> 0,5 (прийнятний рівень)	1,1680	1,2120	1,1900	1,4460	1,2260
Рентабельність (збитковість) необоротних активів, %	-0,0029	-0,0017	-0,0021	-0,0021	-0,0016	> 0,15	-0,0191	-0,0110	-0,0142	-0,0141	-0,0109
Показник прибутку на гривню матеріальних витрат, грн	-0,0005	-0,0004	-0,0005	-0,0005	0,0003	> 0,1	-0,0045	-0,0036	-0,0048	-0,0048	0,0030
Інтегральний показник оцінки ефективності управління виробничими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку j -го підприємства						> 1,43	1,3089	1,3116	1,3120	1,3303	1,3161

Джерело: розраховано автором.

При цьому розрахунок інтегрального показника управління виробничими ресурсами свідчить про низький рівень управління та необхідність підвищення якості менеджменту виробничою діяльністю з одночасним збільшенням обсягів капіталовкладень у оновлення та інновацію виробничих ресурсів.

Погоджуємося з твердженням Глух М. В., що якість надання житлово-комунальних послуг залежить не тільки від технічного стану обладнання, новітнього устаткування, а й від досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавця, наукового та творчого підходу до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник [30]. Тому питання ефективного управління трудовими ресурсами потребує особливої уваги та необхідності аналізу та оцінки його рівня. Так, Свидрук І. І. тлумачить категорію трудові ресурси як частину працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності та участі у трудовому процесі [196]. Яроцький В. І. як економічну категорію розглядає трудові ресурси через економічні відносини з формування, розподілу та використання працездатного населення в суспільному виробництві та інших сферах людської діяльності [233]. Краснокутська Н. С. під кадровим потенціалом як складовою потенціалу розвитку розуміє сукупні можливості працівників підприємства досягати поставлені перед ними цілі, та, на ряду з іншими авторами, пропонує розглядати ієрархічний склад кадрового потенціалу: потенціал керівництва, кадрової служби та виробничого персоналу [107]. Кузьменко Л. В., досліджує трудовий потенціал, визначаючи його як сукупність фізичних та інтелектуальних можливостей населення, які за оптимальних умов використання праці забезпечують виробництво матеріальних благ, надання послуг і відтворення трудових ресурсів [113, с. 208].

Щодо оцінки ефективності управління трудовими ресурсами, то Толстова А. В. і Борох Ю. О. пропонують застосовувати такі показники: співвідношення коефіцієнту обороту з прийому та вибуттю; рівень професійного складу, рівень освіти; коефіцієнт загального обороту [210, с. 128]. Кузьменко Л. В. зазначає, що трудові ресурси оцінюються системою кількісних чинників і умов:

наявністю робочої сили, тривалістю робочого і вільного часу, освітнім рівнем працівників, соціально демографічними чинниками тощо [113, с. 208]; Глух М. В. досліджує рівень освіти, визначаючи структурне співвідношення працівників підприємств ЖКГ, що мають та не мають вищої та базової освіти [30]; колектив авторів на чолі з Димченко О. В. досліджують стан та рух трудових ресурсів та відсоток працівників із вищою освітою [18, с. 213]. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я. та Глянцева О. І. розробили систему оцінки трудового потенціалу, де коефіцієнти поділені за групами відповідно якостей трудових ресурсів (психофізичні, професійно-кваліфікаційні, організаційні, технічні) [226, с. 341]. Серед значної кількості запропонованих коефіцієнтів, на наш погляд, для експрес-оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ можна використати наступні: продуктивність праці (середній виробіток на одного працівника), коефіцієнт змінності кадрів (відношення кількості прийнятих до вибулих робітників), частка працівників з вищою освітою; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати.

Результати аналізу часткових показників ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ засвідчили позитивну динаміку у підвищення ефективності менеджменту (таблиця 2.4). Так, протягом досліджуваного періоду інтегральний показник має значення вище нормативного і спостерігаються тенденції до зростання.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оцінки ефективності управління трудовими ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Продуктивність праці, грн	56,30	57,40	69,64	299,55	407,11	> значення попереднього року	1,0005	1,0195	1,2132	4,3016	1,3591

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт змінності (плинності) кадрів	0,83	0,96	0,82	0,75	0,90	> 0,5 (прийнятний рівень)	0,0167	0,0192	0,0163	0,0150	0,0179
Частка працівників з вищою освітою, %	26,4	23,7	24,1	23,3	22,9	> 25	1,06	0,95	0,96	0,93	0,92
Коефіцієнт віддачі заробітної плати, грн	1,14	1,11	1,25	4,48	5,15	> 1	1,1403	1,1081	1,2545	4,4804	5,1493
Інтегральний показник оцінки ефективності управління трудовими ресурсами для реалізації потенціалу розвитку j-го підприємства						> 2,48	0,9974	0,9941	1,0192	2,2131	2,0688

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведеного аналізу управління трудовими ресурсами можна зробити наступні висновки:

- протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання продуктивності праці, що пов'язано зі зростанням обсягу виручки за рахунок підвищення тарифів за використання ЖКП;
- незважаючи на скорочення ЖЕКів у зв'язку із реформуванням галузі ЖКГ, кількість працівників підприємств ЖКГ постійно зростає, про що свідчить коефіцієнт змінності кадрів;
- наявний рівень компетенції працівників є нижчим за нормативний, а програми підготовки та підвищення кваліфікації майже не застосовуються у діяльності підприємств ЖКГ [62, с. 333], наслідком чого є прийняття недостатньо науково обґрунтованих управлінських рішень.

Слід зазначити, що у напрямку підвищення ефективності управління трудовими ресурсами і Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства розроблені нормативно-законодавчі акти [176; 182], що спрямовані на забезпечення житлово-комунального господарства висококваліфікованими фахівцями та покращення якості управління персоналом підприємств ЖКГ.

Стосовно останньої компоненти ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства слід зазначити, що відповідно до законодавства України інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або в електронному вигляді» [179], а під інформаційними ресурсами розуміється сукупність документів у інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) [181].

Розглядаючи склад інформаційних ресурсів, Ратушна О. П., відповідно до джерел інформації, поділяє їх на внутрішні (облікова інформація; оперативна інформація; планова інформація; нормативно-довідкові показники; дані перевірок та ревізій та ін.) та зовнішні (публікації національних і міжнародних офіційних організацій; законодавчі та нормативні акти; показники загально-економічного розвитку; дані кон'юнктури ринку; інформація про діяльність партнерів та конкурентів підприємства; статистична звітність; соціально-економічні показники; соціальні показники; інформація у СМІ, книги, наукові видання; дані інформаційних джерел Інтернету) [190]. Кривошеєва Н. М. у складі інформаційних ресурсів визначає два різновиди: інформація про стан зовнішнього середовища; інформація про стан підприємства [108]. Досліджуючи інформаційну складову потенціалу розвитку підприємств Краснокутська Н. С. виділяє такі складові як: потенціал інформаційної бази та потенціал інформаційних технологій. При цьому оцінку вартісного потенціалу автор пропонує проводити на основі аналізу витрат зі створення інформаційної бази (витрати зі збирання інформації з різних джерел), а сформований за рахунок інформаційних технологій потенціал – на основі оцінки вартості відповідного програмного забезпечення [107]. Толстова А. В. та Борох Ю. В. вважають, що оцінювання інформаційної складової потенціалу підприємства доцільно проводити з використанням показників: коефіцієнт оновлення апаратних і програмних засобів; ступінь автоматизації обробки інформації; ступінь впливу інформації на процес виробництва [210, с. 208].

Враховуючи соціальну значущість підприємств ЖКГ та специфіку масовості надання послуг, важливим аспектом управління інформаційними ресурсами є доступність їх для населення, особливо в частині інформації щодо платежів та заборгованості перед підприємствами (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Застосування підприємствами ЖКГ Полтавської області можливостей інформаційних технологій у 2017 році

Назва підприємств та організацій	Наявність власного сайту	Наявність особистого кабінету	Доступність фінансової звітності
1. Полтавське обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Полтаватеплоенерго»	http://te.pl.ua/	+	+
2. Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Лубнитеплоенерго»	http://lubnyteplo.com.ua/	–	–
3. Обласне комунальне виробниче підприємство теплового господарства «Миргородтеплоенерго»	http://mte.pl.ua/	–	–
4. Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»	http://www.vodokanal.poltava.ua	+	–
5. КПТГ «Гадячтеплоенерго»	http://mautke.com.ua/?p=208	–	+
6. Обласне комунальне виробниче підприємство водопровідно- каналізаційного господарства «Миргородводоканал»	–	–	–
7. КП «Лубенське міжрайонне бюро технічної інвентаризації»	http://kplmbti.etov.ua/	–	–
8. КП «Кременчуцьке міжміське бюро технічної інвентаризації»	http://bti.pl.ua	+	+
9. КП «Обжитлопостач» Полтавської обласної ради	–	–	–
10. КП Полтавської обласної ради «Учбово-курсовий комбінат управління житлово-комунального господарства»	–	–	–
11. Решетилівка «Житлосервіс»	–	–	–
12. КП «Карлівка Новатор»	http://karlivka-mrada.gov.ua/kp-karlivka-novator-14-21-38-27-04-2017/	–	+
13. Публічне акціонерне товариство «Торговий дім Лубнигаз»	http://td.lubnygaz.com.ua	–	+
14. Комунальне підприємство «Кременчукводоканал» Кременчуцької міської ради	http://kvk.pl.ua/	+	+
15. КП «Великобагачанський житловервіс»	–	–	–
16. Кременчуцьке комунальне автотранспортне підприємство	http://katp1628.com/	+	+
17. КП «Каштан» м. Пирятин	http://www.kashtanpiryatin.in.ua/	–	+
18. КП «Тепло енерго» м. Кременчук	http://kremenchuk-teplo.org.ua/ua/	+	+
19. Полтавське комунальне автотранспортне підприємство	–	–	–
20. КВП «Теплоенерго» м. Горішні Плавні	http://komsteploenergo.org/	+	+
21. Публічне акціонерне товариство «Полтаваобленерго»	https://www.poe.pl.ua/	+	+
22. КП «ЖКП с. Розсошенці»	–	–	–
23. Диканька ККП	https://dikanka-kkp.telsys.net.ua/	+	+
24. КП ВУВКГ м. Горішні Плавні	http://voda.pl.ua/	+	+
25. МКП «Комунгосп» м. Зіньків	https://mkp-zinkiv.telsys.net.ua/	+	–

Продовж. табл. 2.5

Назва підприємств та організацій	Наявність власного сайту	Наявність особистого кабінету	Доступність фінансової звітності
26. КП «Глобинське»	https://kp-globine.telsys.net.ua/	+	–
27. Козельщинське КП «Водоканал»	–	–	–
28. КП «Лохвиця-сервіс»	–	–	–
29. КП «Чорнухикомунгосп»	–	–	–
30. ККП м. Глобино	–	–	–
31. КП Жилремсервіс, Градизьк	–	–	–
32. КП «Комунсервіс» Заводське	–	–	–
33. Пирятинські госпрозрахункові очисні споруди	–	–	–
34. КП «Комунсервіс» Хорол	–	–	–
35. Гадяч ВУЖКГ	–	–	–
36. ККП «Водоканал» м. Кобеляки	https://kkp-kobelyaki.telsys.net.ua/	+	–
37. КП «Оржиця-водоканал»	–	–	–
38. Н. Санжари «Джерело»	–	–	–
39. Публічне акціонерне товариство «Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія «Укртатнафта»»	https://www.ukrtatnafta.com/	–	–
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «торгова будівельно-фінансова компанія «Кредо»»	–	–	–
41. Приватне акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат»	–	–	–
42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сфера регіон»	–	–	–
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кременчукгаз-Постачання»	https://kgp.com.ua/	+	+
44. Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвестсервіс»	–	–	–
45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Полтавагаз збут»	http://poltavagazzbut.com.ua/	+	+
46. Товариство з обмеженою відповідальністю «Айрон голд»	–	–	–
47. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кремгаз»	–	–	–
48. Товариство з обмеженою відповідальністю «Астроінвест-енерджіз»	–	–	–
49. Товариство з обмеженою відповідальністю «Астроінвест-Україна»	https://www.astroinvest-ukraine.com.ua/	–	+
50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Укргазресурс»	http://www.ukrgazresurs.com.ua/	–	–
51. Спільне підприємство «Полтавська газонафтова компанія»	http://www.ppc.net.ua/	–	+
52. Товариство з обмеженою відповідальністю «Газзбут трейд»	http://www.gassbuttrade.com.ua/	–	+
53. Товариство з обмеженою відповідальністю «БФ «Транссойл»»	–	–	–
54. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нафтогазтранс-2015»»	–	–	–
Всього	27	15	18

Джерело: складено автором на основі даних [71; 72].

Вважаємо, що реальна практика отримання споживачами інформації щодо стану їх рахунків та обсягу заборгованості має безпосередній прямий вплив на можливість нарощення потенціалу, а доступність інформації щодо фінансово-господарського стану сприяє підвищенню привабливості підприємств та можливості залучення додаткових коштів у підприємства (рисунок 2.5).

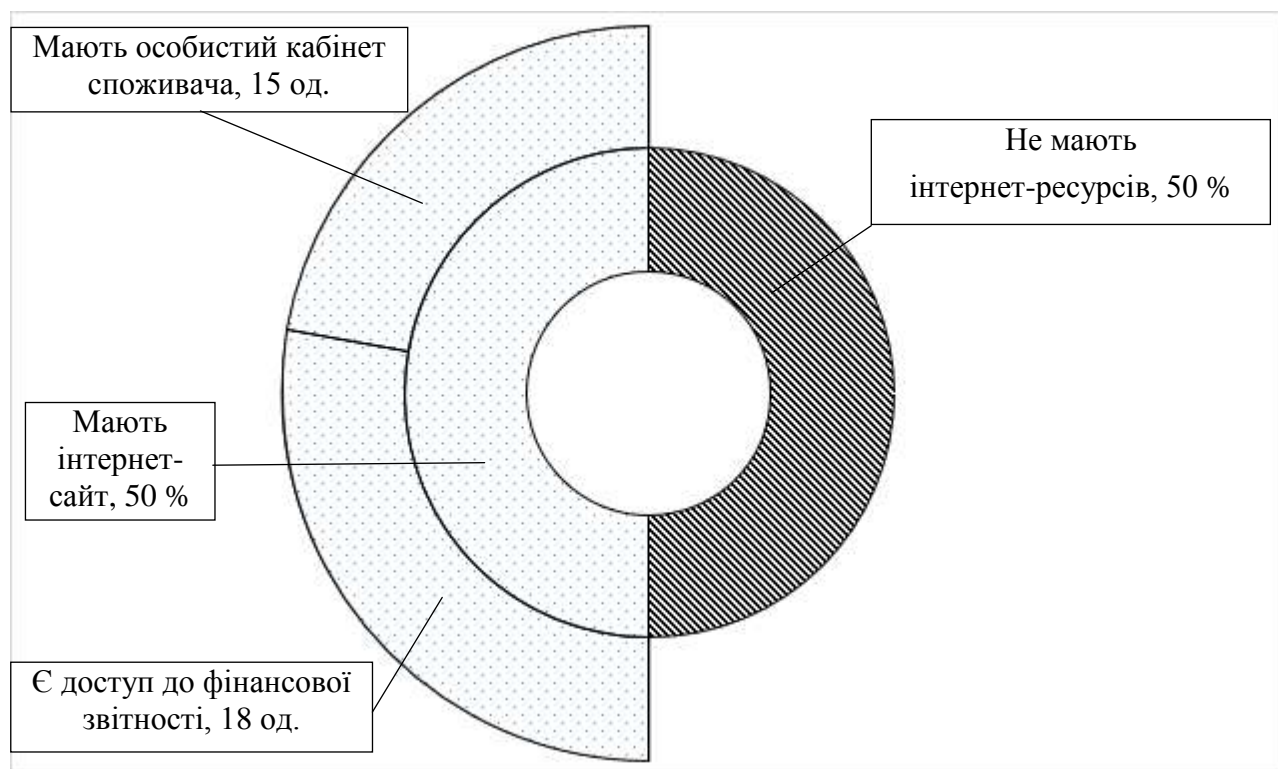


Рисунок 2.5 – Наявність та доступність інтернет-ресурсів на підприємствах ЖКГ Полтавської області станом на 2017 рік

Джерело: складено автором.

Враховуючи важливість інформаційних ресурсів, що в першу чергу дають можливість скоротити часовий розрив у русі грошових коштів шляхом своєчасного інформування боржників про суми заборгованості, вважаємо, що для оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ доцільно використовувати наступні коефіцієнти: забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернету; питома вага підприємств, що користуються локальною мережею; наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості; ступінь автоматизації обробки інформації.

Слід відмітити позитивні тенденції до підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ про що свідчить перевищення фактичних значень інтегрального показника над нормативним (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роки

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Нормативні значення коефіцієнтів	Унормовані показники				
							2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернет	0,09	0,15	0,14	0,66	0,66	> 0,8–0,9	0,1103	0,1859	0,1781	0,8235	0,8293
Питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,30	0,32	0,29	0,60	0,60	0,8–0,9	0,3704	0,3972	0,3670	0,7553	0,7511
Наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	> 0,5	0,0989	0,1141	0,1099	0,1099	0,1121
Ступінь автоматизації обробки інформації, %	12,00	12,00	17,00	28,00	35,00	> 40–50 %	0,24	0,24	0,34	0,56	0,7
Інтегральний показник оцінки ефективності управління інформаційними ресурсами для реалізації потенціалу розвитку <i>j</i> -го підприємства						> 2,48	1,2671	1,2432	1,2320	1,0187	0,9923

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунку інтегральних показників оцінки ефективності управління головними компонентами ресурсної складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ засвідчили низький рівень ефективності управління. Для здійснення графічної візуалізації та застосування комплексної порівняльної характеристики складових, а також отримання можливості репрезентувати всі складові ресурсної компоненти потенціалу в роботі аналіз ресурсів як потенціалоутворюючої складової пропонуємо проводити за допомогою побудови модифікованої моделі «квадрату потенціалу», тобто побудови графоаналітичної

моделі векторної фігури, вершинами якої будуть числові значення інтегральних індикаторів оцінки ефективності управління фінансовими, виробничими, трудовими та інформаційними ресурсами.

Результатом представлення еталонної моделі графічної візуалізації рівня ефективності управління ресурсною складовою потенціалу розвитку підприємств ЖКГ з використанням нормативних значень показників є побудова чотирикутника (рисунок 2.6), вершини якого відображають числові значення інтегрованого показника індикаторів ефективності управління. Бажаною є ситуація, коли побудований за фактичними даними по підприємствам ЖКГ чотирикутник виходить за зовнішні межі еталонного чотирикутника. Проте стосовно підприємств ЖКГ мусимо зробити висновок, що побудована графоаналітична модель не знаходиться в межах еталонного чотирикутника та свідчить про дисбаланси в управлінні різними складовими ресурсного потенціалу підприємства.

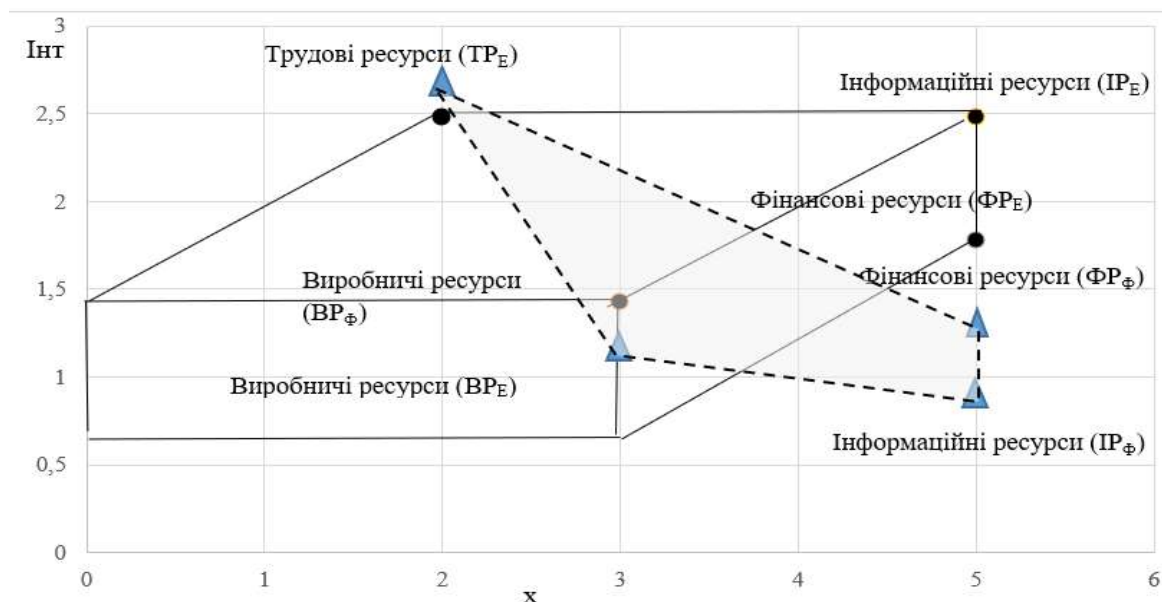


Рисунок 2.6 – Модифікована графоаналітична модель ресурсної складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Примітка. Е, Ф – еталонне та фактичне значення інтегрального показника управління ресурсною складовою, Інт – значення інтегрального показника оцінки ресурсозабезпеченості управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, ум. од.

Тому наступним кроком в дослідженні процесу управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ має стати дослідження можливостей усунення вищезазначених дисбалансів (невідповідність стану виробничих ресурсів потребам споживачів; обмеженість фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, неспівставність рівня інформаційного забезпечення сучасним умовам комп'ютеризації та автоматизації виробництва, несумісність рівня здібностей і компетенцій працівників з потребами кваліфікованих кадрів для реформування галузі, розвив у потребах мотивації працівників та їх матеріальним забезпеченням та ін.). Для цього доцільно провести детальний аналіз впливу навколишнього середовища на потенціал розвитку підприємств ЖКГ та визначити можливості використання їх сприятливого впливу у підвищенні ефективності управління потенціалом розвитку підприємств.

2.2. Системний аналіз сприятливості чинників навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом розвитку

Розвиток глобалізаційних та євроінтеграційних процесів підвищує роль чинників зовнішнього середовища у забезпеченні стратегічного розвитку їх потенціалу. У цьому зв'язку потребує аналізу можливості підприємства вчасно та ефективно адаптуватися до виникаючих невизначеностей та змін, використовувати сприятливі умови в системі управління потенціалом розвитку підприємства.

Тимошук М. Р. до сукупності основних зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, які визначають рівень потенціалу соціально-економічного розвитку підприємств відносить: вид діяльності, стан зовнішнього середовища, мету діяльності, продукція, ресурси, процеси і нематеріальні активи [206]; Шаманська О. І, серед чинників зовнішнього середовища виділяє економічні, політичні, ринкові, чинники технології, конкуренції, міжнародні, соціальні, а до найважливіших внутрішніх чинників відносить: рівень кваліфікації персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічну оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення а також рівень планування, організації, мотивації та

контролю ресурсів підприємства [227]; Маслак О. І. та Квятковська Л. А. акцентують увагу, що для того щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку необхідно враховувати такі параметри, як: співвідношення якості й ціни; терміни виконання договорів поставок; обсяги виробництва; можливість застосування сучасних технологій; доступність кредиту [130]. Погоджуємося з твердженням Музиченко А. О., що кількісні параметри факторних ознак для вітчизняних підприємств повинні бути індивідуальні та спеціально розроблені з урахуванням специфіки української економіки, оскільки в Україні інші темпи інфляції, інші фази макро- і мікроекономічних циклів, інша капітало-, енерго- і трудомісткість продукції, інший податковий та інвестиційний клімат тощо [137].

На наш погляд, основними чинниками, що сприяють використанню можливостей для ефективного управління потенціалом розвитку ЖКГ є чинники: політико-правові чинники; демографічні чинники; економічні чинники; техніко-технологічні чинники; природні чинники; соціокультурні чинники.

При цьому проведена нами експертна оцінка вагомості впливу визначених чинників (в межах 5-ти бальної оцінки) показала, що за твердженням експертів, найбільший вплив мають економічні, техніко-технологічні та політико-правові чинники (рисунк 2.7).

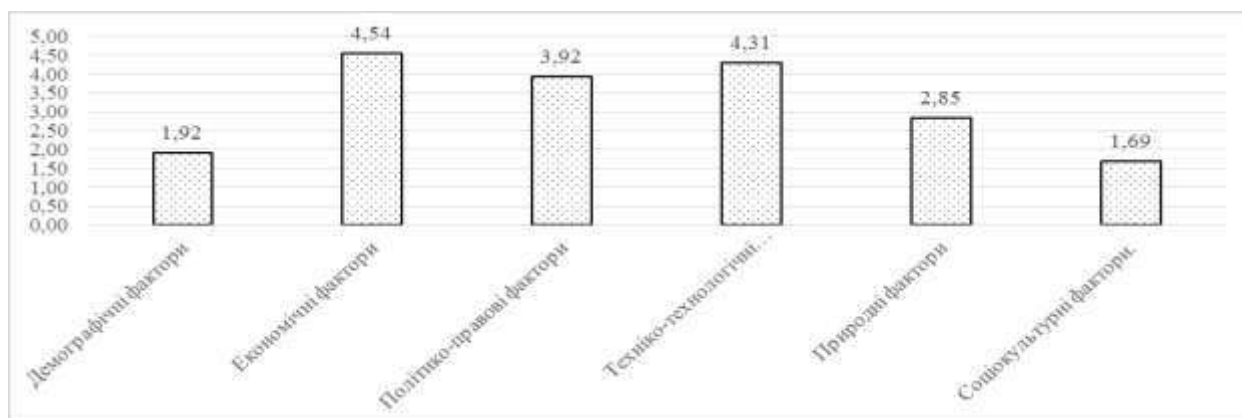


Рисунок 2.7 – Експертна оцінка вагомості чинників впливу на управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Джерело: складено на основі додатку Ж-3.

Погоджуємося з твердженням Берницької Д. І., що насамперед повинні вивчатися політико-правові чинники, щоб вище керівництво підприємства мало чітке уявлення про політичні наміри органів державної влади і конкретні засоби і методи для здійснення цієї політики [14]. Це особливо актуально в умовах нестабільного соціально-економічного та політичного середовища України, оскільки саме в таких умовах вплив політичних чинників є особливо відчутним [127]. Політика реформування та підтримання розвитку підприємств ЖКГ є дуже хиткою, про що свідчить встановлена урядом «Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» [175], в якій визначено мету (визначення засад реалізації державної політики реформування житлово-комунального господарства), та перелік заходів (щодо підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення сталого розвитку для задоволення потреб населення і господарського комплексу в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів і національних стандартів), яка так і не була у повному обсязі реалізована, і що найголовніше, після закінчення терміну дії не була продовжена. На зміну недовиконаній у зв'язку з браком фінансування програмі розвитку (профінансовано 20 % від запланованих обсягів) було запропоновано ряд законопроектів, що мали б частково покращити стан житлово-комунальної сфери. Зокрема, Верховною Радою прийнято Закон № 417-VIII «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», основною метою якого є розв'язання проблем реалізації права власності у багатоквартирному будинку, створення умов для ефективної експлуатації та утримання житлового фонду, а також визначення альтернативних методів управління спільним майном мешканців багатоквартирного будинку [183]. Крім того, було затверджено Закон «Про внесення змін до деяких законів України у сфері комунальних послуг» [170], який націлений на забезпечення єдиного підходу в сфері державного регулювання питань формування та встановлення тарифів, встановлення економічно обґрунтованих тарифів на ЖКП та уникнення в подальшому навантаження на Державний бюджет в частині відшкодування значних обсягів заборгованості з різниці в

тарифах. Проте ключові засади даного закону, пов'язані з погашенням заборгованості з різниці по тарифах перед комунальними підприємствами так і не були реалізовані: станом на 2016 рік підприємствам водопровідно-каналізаційного господарства та енергопостачальним підприємствам не компенсована різниця в тарифах на загальну суму в 8,3 млрд грн [66]. Всі ці аспекти свідчать про важливий, проте не завжди позитивний вплив політико-правових чинників, а тому для надання їм оцінки необхідно визначити ключові показники, що нададуть можливість проаналізувати рівень впливу. Серед індикаторів, які, на погляд авторів Ковбатюк Н. В, та Беник Н. Г., мають бути враховані при оцінці впливу політико-правового середовища, слід виділити: закони і нормативні акти на рівні держави та органів самоврядування; податки та кредитування [98]. Важливим є постійний моніторинг нормативних документів органів влади, фінансово-кредитної політики держави, укладених урядом міжнародних угод в галузі тарифів і торгівлі [9, с. 140] та заходи реформування сфери ЖКГ. Останні мають швидку динамку змін та значний вплив на стан потенціалу розвитку підприємств ЖКГ. Проте проводячи аналіз технологічної карти заходів, слід зазначити, що урядом постійно змінюється напрям вектору розвитку, а самі заходи мають несистематичний та небезперервний характер.

Демографічне середовище включає чинники, що описують популяції різних країн та зміни в кількості населення. Малихіна Я. А. характеризує демографічне середовище як структуру населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо [127]. Серед чинників демографічного середовища, що впливають на діяльність підприємств, авторами виділено: міграцію населення та скорочення чисельності населення в регіоні [14]; збільшення смертності, зменшення народжуваності, старіння населення та зайнятість населення [98]; рівень економічної активності населення, середньорічна чисельність населення [141]. Такі чинники слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень [215]. На наш погляд, основні критерії

включають кількість і розмір природного приросту населення, структуру віку населення, розмір домогосподарств та ступінь урбанізації. Погоджуємося з твердженням Малихіної Я. А., що аналіз демографічного середовища дає змогу визначити, чи достатнім є освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг підприємств; як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону [127].

Економічне середовище є дзеркалом стану економіки держави та інформує про споживчий дохід. Серед основних чинників економічного середовища виділяють: рівень заробітної плати, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського процента, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни; коливання ринкової кон'юнктури, інфляцію, фінансовий стан партнерів з бізнесу, рівень витрат на фінансування інноваційної діяльності, частка витрат на оплату праці в операційних витратах тощо [14; 98; 141].

Техніко-технологічне середовище надає дані про технічний прогрес країни, можливість використання науково-дослідного потенціалу, розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем та сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій. Нижник В. М. серед чинників впливу виділяє наступні: впровадження нових технологічних процесів, кількість освоєних нових видів техніки; освоєння виробництво інноваційної продукції. Вважаємо, що до технологічних чинників, які впливають на підприємства ЖКГ можна віднести: науково-технологічний розвиток сфери виробництва, вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів, запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій тощо.

Природне середовище являє собою набір кліматичних та географічних чинників, характерних для регіону. Клімат, місцевість, наявність природних ресурсів є особливо важливими для підприємств ЖКГ монополістичного ринку, оскільки вищезазначені підприємства використовують природні ресурси для надання житлово-комунальних послуг. тому важливими чинниками природного середовища, що впливають на діяльність підприємств ЖКГ є: достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення

діяльності; економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва; застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності; обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище; відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту та ін.

Соціокультурне середовище є одним із значущих чинників, що проявляються в споживацькій поведінці. Соціокультурні чинники формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень [127]. Незважаючи на складність визначення та оцінки рівня впливу цих чинників, ефект від їх впливу є величезним і далекосяжним. Культурні відмінності відображені в багатьох формах, найбільш помітною для підприємств ЖКГ є спосіб життя та звички щодо споживання товарів, відношення до особистої гігієни, відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; зростання соціальних вимог населення.

Для визначення рівня впливу вищезазначених чинників на можливості для ефективного управління потенціалом розвитку було проведено експертне оцінювання із залученням провідних фахівців у сфері житлово-комунального господарства (працівників Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, відділу житлово-комунального господарства Полтавської державної обласної адміністрації та адміністративний персонал підприємств ЖКГ). Перед експертами було поставлене завдання оцінити ці чинники в аспекті впливу на загальний рівень потенціалу розвитку підприємств (анкета у додатку Ж) методом експертного оцінювання за такою шкалою: 0 – відсутність впливу параметра; 1 – слабкий вплив; 2 – помірний вплив; 3 – середній вплив; 4 – значний вплив; 5–8 – високий вплив. Для оцінки результатів пропонуємо використати метод Дельфі, що є ефективним інструментом для збору та обробки даних експертного опитування, особливо в ситуаціях, коли експертні думки та погляди є єдиним джерелом інформації. Як зазначає колектив авторів Куртов А. І., Полікашин О. В., Потіхенський А. І., Александров В. М., метод Дельфі – це груповий метод за яким здійснюється індивідуальне опитування групи експертів щодо їх припущень про майбутні

події в різних галузях, де очікуються нові відкриття або удосконалення [118, с. 119]. Грищенко О. Ф. зазначає, що метод Дельфі дозволяє врахувати незалежний погляд окремих учасників експертної групи з обговорюваного питання шляхом послідовного об'єднання ідей, висновків і пропозицій і на цій основі прийти до згоди [38]. Попов О. О. стверджує, що основна ідея методу полягає у необхідності отримати взаємоузгоджені (консенсусні) висновки групи експертів щодо поведінки в майбутньому однієї або декількох взаємопов'язаних між собою характеристик системи, які викликали інтерес [167, с. 17].

Ітерація, анонімність анкетування, групова статистична відповідь визнаються ключовими характеристиками дослідження Дельфі. Деякі варіанти методології, такі як Policy Delphior Argument Delphi, підкреслюють важливість пошуку причин для дисбалансу, а не прагнення досягти консенсусу серед опитуваних Дельфі [263]. Це є особливо цінним в ситуаціях, що характеризуються зміною галузевих стратегій та ринкових умов, як, наприклад, у нашому дослідженні. Крім того, однією з основних переваг методу Дельфі є простота у використанні, що дозволяє об'єднати експертів з різних сфер діяльності (підприємств, представників місцевих органів влади, державних органів). Анонімність респондентів дозволяє отримати об'єктивну аргументацію відповіді, уникаючи групового тиску. Безперечно, метод має і ряд недоліків: основна критика науковців стосується надійності методу та точності оцінювання та прогнозування, особливо якщо розглядати довгострокове майбутнє [268; 251; 256]. Проте такий недолік є характерним для усіх якісних методів оцінки, наслідком чого є неперманентність розроблених після обробки даних загальних рекомендацій. Проте погоджуємося з твердженням Хессона Ф. і Кіні С., що така гнучкість підходу в цілому не означає, що ретельно сплановане та виконане дослідження Дельфі не може бути науково обґрунтованим [242]. Як стверджує Джанг Р., головне уявлення про прогнозування методом Дельфі полягає в тому, щоб полегшити обговорення серед осіб, які приймають рішення, та експертів з актуальних питань, щоб краще зрозуміти траєкторії та вектори розробки рекомендацій [247]. Поступова процедура градації чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ зазначена на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Поступова процедура градації чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка.

При виборі експертів для анкетування щодо визначення та градації чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ для ефективного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ обрані учасники, що мають глибокі знання та досвід у сфері житлово-комунального господарства. Таким чином, це дослідження включало представників підприємств ЖКГ господарства, а також працівників місцевої та державної влад, що працюють у сфері розвитку ЖКГ. Це дозволило отримати об'єктивну всебічну оцінку фактичного стану ЖКГ та чинників, що на нього впливають та підвищити ефективність та надійність наших результатів за рахунок розгляду проблеми крізь призму різних поглядів (з боку підприємств і з боку держави).

Учасникам анкетування було надано коротке пояснення щодо мети дослідження та очікування від результатів. За рахунок наявності пункту «Ваш варіант», група експертів мали гнучкість у наданні своїх відповідей, мали можливість висловити свою думку по кожному із запропонованих питань.

Результатом першого раунду дослідження Дельфі стало отримання додаткових матеріалів, коментарів експертної групи та визначення чіткого набору індикаторів, що характеризують вплив навколишнього середовища на потенціал розвитку підприємств ЖКГ. Обробка даних, отриманих від експертів полягає у ранжуванні оцінок важливості, даних експертами. Кожна оцінка, дана i -м експертом, виражається натуральним числом, при цьому сума рангів S_j , що оцінена експертами та j -ю характеристикою ($j=1,2\dots m$), виражена формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^n R_{ij}, \quad (2.3)$$

де R_{ij} – ранг оцінки, даної i -м експертом j -й характеристиці (від 0 до 5);

n – кількість експертів, осіб.

На основі результатів анкетування (додаток 3) нами сформована матриця рангів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця рангів оцінки чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Чин- ники	Експерти													Сума ран- гів, S_j	Відхилен- ня суми від середньої суми, d_j	d_j^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	5	5	5	3	3	1	5	1	4	5	3	2	3	45	0,13	0,02
2	4	3	2	4	4	5	4	5	3	1	2	4	4	45	0,13	0,02
3	3	4	5	2	1	5	3	5	3	3	2	1	2	39	-5,87	34,42
4	4	3	2	5	3	5	4	5	5	2	1	5	5	49	4,13	17,08
5	2	3	4	1	2	5	4	5	5	4	1	2	1	39	-5,87	34,42
6	5	4	3	2	5	5	3	5	5	0	5	5	4	51	6,13	37,62
7	4	3	2	4	1	5	0	5	5	4	5	3	5	46	1,13	1,28
8	2	3	4	5	3	5	4	5	5	3	4	2	3	48	3,13	9,82
9	4	4	4	3	3	5	5	5	5	2	3	2	4	48	3,13	9,82
10	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	4	5	58	13,13	172,48
11	2	3	4	0	1	5	3	5	5	1	3	1	2	35	-9,87	97,35
12	5	5	5	2	2	4	5	5	5	4	5	5	4	56	11,13	123,95
13	1	2	3	1	3	2	3	5	5	2	2	4	5	38	-6,87	47,15
14	3	3	3	4	3	5	4	5	5	5	3	2	4	49	4,13	17,08
15	4	3	2	3	2	2	0	5	4	3	4	5	3	40	-4,87	23,68
16	5	5	5	3	1	5	5	5	4	5	5	5	4	57	12,13	147,22
17	4	3	2	2	2	4	4	3	5	4	4	5	3	46	1,13	1,28
18	1	2	3	1	3	3	4	2	4	3	2	4	5	37	-7,87	61,88
19	3	2	1	4	5	2	3	3	3	1	2	2	3	34	-10,87	118,08
20	0	0	1	5	4	1	3	5	2	2	0	3	2	28	-16,87	284,48
21	5	5	5	1	1	5	4	5	5	3	5	2	2	48	3,13	9,82
22	4	3	2	2	4	4	3	4	4	5	2	3	3	43	-1,87	3,48
23	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	1	2	2	40	-4,87	23,68
24	5	4	3	4	5	5	4	5	4	2	2	2	3	47	2,13	4,55
25	1	2	3	5	2	4	4	4	4	1	3	4	4	41	-3,87	14,95
26	5	5	5	2	2	1	3	3	5	1	2	1	2	37	-7,87	61,88
27	3	2	1	5	5	2	4	5	4	2	3	2	2	40	-4,87	23,68
28	5	5	5	1	3	3	4	5	3	3	5	4	5	50	5,13	26,35
29	4	5	5	4	1	4	4	5	5	4	3	4	4	52	7,13	50,88
30	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	60	15,13	229,02
Разом	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1346	–	1 687,47
Середнє значення	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	44,87	–	–

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку 3.

Оцінка ступеня узгодженості думок експертів не менш важлива для наукового обґрунтування прогнозу за експертними методами. Кінцевий висно-

вок для прийняття рішення щодо вибору найприйнятнішого чинника (параметра, напрямку) можливий лише за умови певного рівня узгодженості думок експертів [36, с. 98]. Слід відмітити відмінності у оцінці сили впливу чинників експертами, що працюють на підприємствах та представниками державної та місцевої влади. Тому для наукового обґрунтування прогнозу та проведення другого раунду Дельфі було проведено оцінку показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації (формула 2.4).

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (2.4)$$

де $d = S_j - S_{\text{сер}}$, а $S_{\text{сер}} = IS_j / n$, а $T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e)$ розраховується за наявності рівних рангів (n – кількість груп рівних рангів, t_e – кількість рівних рангів у кожній групі, L – кількість груп зв'язаних (однакових рангів) [167, с. 98].

Відповідно до за даними таблиці 2.8:

$L = 40$ ((4; 4); (3;3) (3;3) (2;2) (4;4) (5;5;5); (4;4); (3;3); (2;2); (5;5); (3;3); (3;3); (3;3); (2;2); (5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (4;4); (5;5); (4;4); (3;3); (4;4); (4;4;4;4); (5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (5;5); (5;5;5;5); (3;3); ((5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5;5); (4;4); (4;4;4;4); (5;5); (2;2); (1;1); (5;5); (3;3;3); (2;2); (2;2); (5;5;5); (2;2); (4;4); (2;2); (2;2)).

Звідси $tl1=2$; $tl2=2$; $tl3=2$; $tl4=2$; $tl5=2$; $tl6=3$; $tl7=2$; $tl8=2$; $tl9=2$; $tl10=2$; $tl11=2$; $tl12=2$; $tl13=2$; $tl14=2$; $tl15=10$; $tl16=2$; $tl17=2$; $tl18=2$; $tl19=2$; $tl20=2$; $tl21=4$; $tl22=13$; $tl23=2$; $tl24=4$; $tl25=2$; $tl26=8$; $tl27=2$; $tl28=4$; $tl29=2$; $tl30=2$; $tl31=2$; $tl32=2$; $tl33=2$; $tl34=3$; $tl35=2$; $tl36=2$; $tl37=3$; $tl38=2$; $tl39=2$; $tl40=2$.

Розрахуємо результати проміжних розрахунків, підставляючи в формулу коефіцієнта конкордації.

$$Ti = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e) = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) +$$

$$\begin{aligned}
& + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + \\
& + (2^3 - 2) + (10^3 - 10) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + \\
& + (4^3 - 4) + (13^3 - 13) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (8^3 - 8) + (2^3 - 2) + \\
& + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + \\
& + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 4116.
\end{aligned}$$

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} = \frac{12 \cdot 1687,47}{13^2 (30^3 - 30) - 13 \cdot 4116} = 0,45.$$

Отриманий нами коефіцієнт конкордації засвідчує неузгодженість в оцінках експертів, оскільки повна узгодженість думок досягається при коефіцієнті конкордації 1. В нашому випадку від спрямований до нуля, що свідчить про необхідність виключення балів того експерта, оцінки якого негативно впливають на узагальнену узгодженість групи. Для цього розрахуємо коефіцієнти конкордації з послідовним виключенням одного із експертів (таблиця 2.9).

Отже, виключення шостого та восьмого експерта сприятливо впливає на узгодженість думок експертів. Навпаки, виключення 11-го експерта знижує загальну узгодженість всієї групи, а виключення 10-го експерта практично не впливає на зміну показника узгодженості експертів.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнт конкордації, обчислений через послідовне виключення одного з експертів

Виключення експерта	Коефіцієнт конкордації	Істотність коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона	Табличне значення Пірсона
1	0,906315526	41,72374037	>41,43
2	0,9152335	41,723226959	
3	0,953005495	41,7235203	
4	0,95299033	41,72374037	
5	0,943277566	41,72359365	
6	0,931485052	41,711791707	
7	0,969901193	41,722713854	
8	0,988967412	41,696731325	

Виключення експерта	Коефіцієнт конкордації	Істотність коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона	Табличне значення Пірсона
9	0,979050689	41,71672587	
10	0,947759793	41,72381374	
11	0,915389959	41,723226959	
12	0,948827472	41,723300285	
13	0,954878324	41,723667007	

Джерело: розраховано автором на основі) [167, с. 98].

Анкетування другого раунду Дельфі дозволило прийти до консенсусу щодо переліку чинників впливу на потенціал розвитку підприємств ЖКГ. Саме отримані у другому раунді результати стали основою для розрахунків сприятливості навколишнього середовища для ефективного управління потенціалом та провести градацію чинників сприятливості (таблиця 2.9).

Візуалізація отриманих даних (рисунок 2.9) дозволяє графічно організувати структурну інформацію щодо важливості впливу чинників на потенціал розвитку підприємств ЖКГ через призму градації критеріїв їх оцінки. Така побудова графічного образу даних дозволила у процесі загального аналізу можливостей окреслити перспективи їх реалізації з погляду побудови стратегії управління потенціалом.

В цілому, враховуючи ключовий вплив на потенціал розвитку підприємств чинників (збитковість сфери ЖКГ; політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП; стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення); рівень інноваційності технологій; відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг), через призму їх градації можемо визначити такі основні стратегічні блоки:

- блок гармонізації тарифної політики (для врахування впливу чиннику регулювання державою тарифної політики підприємств ЖКГ);
- блок забезпечення енергоефективності та інноваційності (подолання негативного впливу стану та руху основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення) та підвищення рівня інноваційності технологій);

**Таблиця 2.9 – Градація чинників сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ
Полтавської області**

Середовище та індикатори, що його характеризують	Сума рангів, S_{ij}	Середньозважена оцінка чинників	Напрямок впливу	Індикатор впливу чинника на потен- ціал розвитку підприємств ЖКГ	Ранг чиннику
1	2	3	4	5	6
Демографічні чинники, в т. ч.:	25	1,92	×	×	×
рівень економічної активності населення	45	3,46	+	6,66	24
рівень освіти	47	3,62	+	6,95	22
структура населення за віковими ознаками	45	3,46	–	6,66	24
рівень безробіття	51	3,92	–	7,54	21
міграція населення	44	3,38	–	6,51	25
Економічні чинники, в т. ч.:	59	4,54	×	×	×
рівень заробітної плати	50	3,85	–	6,51	25
обмінний курс	41	3,15	–	14,31	8
інфляція	46	3,54	–	15,24	6
збитковість сфери ЖКГ	48	3,69	–	16,76	5
рівень економічного розвитку країни	49	3,77	–	14,79	7
коливання ринкової кон'юнктури	35	2,69	–	12,22	10
Політико-правові чинники, в т. ч.:	51,00	3,92	×	×	×
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	60	4,62	+	7,81	20
політика держави в підготовці кадрів для галузі	38	2,92	+	11,47	12
політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП	58	4,46	+	20,25	1
рівень міжнародного співробітництва	40	3,08	+	12,07	11
Техніко-технологічні чинники, в т. ч.:	56	4,31			
стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	57	4,38	–	18,89	2
рівень інноваційності технологій	51	3,92	+	17,80	3

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
НТП у сфері виробництва	37	2,85	+	12,26	9
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	34	2,62	+	11,27	13
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	28	2,15	+	9,28	17
Природні чинники, в т. ч.:	37,00	2,85	×	×	×
достатність ресурсів (насамперед природних – сировини, води, енергії) для забезпечення діяльності	48	3,69	+	10,51	14
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	43	3,31	+	9,41	16
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	40	3,08	+	8,76	19
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	47	3,62	+	10,29	15
відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	41	3,15	+	8,98	18
Соціокультурні чинники, в т. ч.:	22,00	1,69	×	×	×
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	37	2,85	-	4,82	27
відношення до особистої гігієни	40	3,08	+	5,21	26
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	51	3,92	+	17,80	3
зростання соціальних вимог населення	52	4,00	+	6,77	23
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	56	4,31	+	16,90	4

Джерело: розраховано автором.

Чинники		Індикатори аналізу чинників (середньозважена оцінка експертів)		Градація та ранг чинників згідно	Низький ранг	Середній ранг	Високий ранг
Демографічні чинники	1,92	рівень економічної активності населення	3,46 ↑		6,96 балів (24 ранг)		
		рівень освіти	3,62 ↑		8,09 балів (22 ранг)		
		структура населення за віковими ознаками	3,46 ↓		8,50 балів (24 ранг)		
		рівень безробіття	3,92 ↓		7,94 балів (21 ранг)		
		міграція населення	3,38 ↓		8,31 балів (25 ранг)		
Економічні чинники	4,54	рівень зарплатної плати	2,62 ↑			12,26 балів	
		обмінний курс	3,15 ↓			14,31 балів (8 ранг)	
		інфляція	3,92 ↓			2,8 балів	
		збитковість сфери ЖКГ	3,69 ↓				16,76 балів
		рівень економічного розвитку країни	3,77 ↓			14,79 балів (1 ранг)	
		коливання ринкової кон'юнктури	2,69 ↓			12,22 балів (10 ранг)	
Політико-правові фактори	3,92	розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	4,62 ↓				16,9 балів (4 ранг)
		політика держави в підготовці кадрів для галузі	2,92 ↓			11,47 балів (12 ранг)	
		політика держави у сфері регулювання тарифів ЖКП	4,46 ↓			12,07 балів (11 ранг)	20,29 балів (1 ранг)
		рівень міжнародного співробітництва	3,08 ↑				18,89 балів (2 ранг)
Техніко-технологічні чинники	4,31	стан та рух основних засобів	4,38 ↓				17,8 балів
		рівень інноваційності технологій	3,92 ↑				17,8 балів
		науково-технічний прогрес у сфері виробництва	3,85 ↑				17,8 балів
		розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	2,15 ↑			11,27 балів	
		вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	2,15 ↑		9,28 балів (17 ранг)	10,51 балів (14 ранг)	
		достатність ресурсів для забезпечення діяльності	3,69 ↓		9,41 балів (16 ранг)		
Природні чинники	2,85	економія витрат на допоміжне навідаження бездроздного виробництва	3,31 ↑		8,36 балів (19 ранг)		
		застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	3,08 ↑			10,20 балів (15 ранг)	
		обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	3,62 ↓				
		відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту	3,15 ↓		8,98 балів (18 ранг)		
					4,82 балів (27 ранг)		
Соціо-культурні чинники	1,69	спосіб життя та витрати щодо споживання товарів	2,85 ↓		5,21 балів (26 ранг)		
		відношення до особистої гігієни	3,08 ↑		6,51 балів (25 ранг)		
		відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	3,85 ↓		6,79 балів (23 ранг)		
		зростання соціальних вимог населення	4,0 ↑		7,81 балів (20 ранг)		
		рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	4,62 ↓				

Рисунок 2.9 – Градація сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області

Джерело: складено автором.

- блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості (збалансування впливу чинників відповідальності за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг та рівня економії у споживанні житлово-комунальних послуг);

- блок підвищення результативності діяльності (подолання негативного впливу збитковості сфери ЖКГ).

Крім того, враховуючи чинники середнього впливу (2 градаційний сектор), можемо сформулювати наступні стратегічні напрями управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ:

- врахування основних індикаторів економічного розвитку країни (інфляції, рівня заробітних плат та ін.) в процесі управління фінансово-економічним станом підприємств ЖКГ;

- підвищення якості моніторингу виробничої діяльності підприємств, особливо спостереження за станом та рухом основних засобів;

- підвищення рівня інноваційності технологій шляхом розроблення виробничої та інвестиційної програм, формування та встановлення тарифів як засобу фінансового забезпечення цих програм;

- впровадження ринкових відносин між суб'єктами підприємництва у житлово-комунальній сфері;

- удосконалення фінансово-кредитного механізму роботи житлово-комунального господарства на основі визначення ефективних умов кредитування (ставок банківського кредиту, терміну погашення, обсягів кредитування тощо),

- здійснення ефективної тарифної політики у межах тих можливостей, які передбачені законодавством України;

- удосконалення управління у сфері благоустрою, міського шляхового господарства з врахування зростання соціальних вимог населення.

Внутрішні можливості підприємства також мають важливу роль у ефективному управлінні потенціалом розвитку. Чинне місце у внутрішніх можливостях має якість та ефективність зв'язків із іншими учасниками в процесі

виробничої діяльності: споживачами, постачальниками, посередниками, державою, акціонерами, державою, конкурентами, ЗМІ. Опитування, проведене серед експертів показало, що найбільшу питому вагу мають взаємозв'язки із споживачами, акціонерами та постачальниками (14 % у структурі), а найменш вагомими є зв'язки із ЗМІ та місцевими органами влади (10 % та 11 % відповідно) (рисунок 2.10).

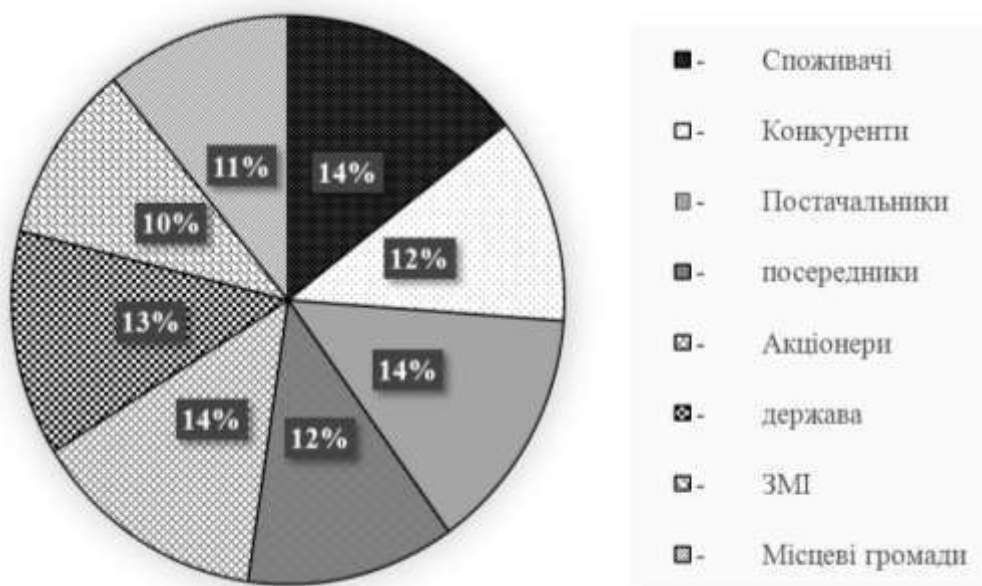


Рисунок 2.10 – Пріоритетність взаємозв'язків підприємств ЖКГ з іншими суб'єктами у процесі діяльності

Джерело: складено автором на основі додатку 3.

Рівень взаємодії з учасниками ринку має важливе значення при виборі вектору стратегічного розвитку потенціалу підприємств ЖКГ, оскільки врахування потреб та вимог інших учасників дозволяє розробити рекомендації щодо направленості інвестиційних програм, визначення сфер діяльності, що потребують впровадження інноваційності (технології, організаційна структура, механізм обслуговування клієнтів тощо).

Отже, проведений аналіз сприятливості чинників зовнішнього середовища для розвитку підприємств ЖКГ дозволив визначити ті чинники, що позитивно впливають на процес нарощення потенціалу розвитку (рівень економічної активності та освіти населення, рівень заробітної плати, розвиток комуніка-

ційних технологій і інформаційних систем, зростання соціальних вимог населення та ін.). Проте не всі вони використовуються на підприємствах Полтавської області (зокрема, застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності, економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва, НТП у сфері виробництва), оскільки рівень інноваційності виробництва і технологій не дозволяє це зробити. Крім того, недостатня підтримка з боку уряду та негативні тенденції у розвитку галузі ЖКГ є головними проблемами у реалізації потенціалу їх розвитку. Тому, особливу увагу необхідно приділяти інноваціям як основному чиннику ефективного управління потенціалом розвитку підприємства.

2.3. Дослідження стану та векторних орієнтирів управління потенціалом підприємств ЖКГ у контексті інноваційного розвитку

Інновації як одна із ключових складових потенціалу розвитку мають важливе значення для підприємств, щоб розвивати існуючі можливості та створювати стійкі конкурентні переваги. Впровадження нової ідеї, практики чи продукту може суттєво вплинути на потенціал розвитку підприємства, особливо це стосується підприємств ЖКГ, де вибір вектору інноваційного розвитку сприятиме скороченню обсягів використання ресурсів, які, відповідно до специфіки діяльності підприємств ЖКГ, і так є досить обмеженими. Інновації у сфері ЖКГ покликані полегшувати життя населення, роблячи його більш комфортним.

Багато праць науковців присвячено дослідженню впливу нововведень на прийняття рішень керівниками підприємств щодо управління ресурсами підприємства, підвищення ефективності їх діяльності. Так, Юдіна О. Ю. зазначає, що упровадження нової техніки і технологій забезпечує оновлення матеріально-технічної бази, зниження ресурсомісткості, а також підвищення ефективності й конкурентоспроможності виробництва [232, с. 109]. Мороз О. С. справедливо стверджує, що наявність у підприємства відповідного ресурсного забезпечення та можливостей впровадження інновацій створює основу для

інноваційного розвитку підприємства [134, с. 148]. Все частіше науковці наполягають на необхідності саме інноваційного розвитку підприємств України, при цьому під останнім розуміючи освоєння інновацій, що забезпечують прогресивне техніко-технологічне оновлення виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та діяльності підприємства на його основі [232]. Ілляшенко С. М. стверджує, що під інноваційним слід розуміти розвиток, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [61, с. 75]. Захожай В. Б. і Корецька О. В. під інноваційним розвитком розуміють безперервний пошук і використання нових способів реалізації потенціалу підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [59, с. 158]. Саме інноваційний тип розвитку дозволяє скорочувати споживання всіх видів ресурсів на одиницю продукції, збільшувати обсяг виробництва, підвищувати продуктивність праці, якість і конкурентоспроможність продукції.

Погоджуємося з твердженням Юдіної О. Ю., що упровадження інновації, прогнозування і визначення оптимальної величини інвестицій в інновації у напрямку найефективнішого використання ресурсів сприяє економічному зростанню суб'єктів господарювання [232, с. 108]. При цьому важливу роль має визначення межі, де витрати на впровадження інновацій будуть компенсуватися економічним ефектом від їх застосування. Особливо це стосується підприємств ЖКГ, де вартість послуг знаходиться під регулюванням держави, а тому зниження собівартості продукції (послуг) та зростання рентабельності діяльності підприємства має компенсувати витрати на інновації, при цьому термін окупності інновацій має бути максимально скороченим. Крім того, впровадження інновацій на підприємстві несе із собою і ряд ризиків: втрата довіри споживачів у разі провалу інновації, фінансові втрати в результаті вибору неперспективного виду інновацій; труднощі у забезпеченні достатнього фінансування інновацій. Як стверджує Левицька С. О., ризики підприємства,

яке впроваджує інновації, найчастіше проявляються в тому, що затримуються строки впровадження інноваційного проекту або нова продукція не реалізується в запланованих обсягах і за прогнозованими цінами, внаслідок чого суб'єкт господарювання зазнає збитків або не отримує очікуваних прибутків [120].

Схиляємося до твердження Захожай В. Б. та Корецької О. В., що основний кількісний параметр інноваційного потенціалу на практиці розглядається величина грошових коштів, витрачених на здійснення інноваційної діяльності [59]. Дійсно, вплив інновацій на потенціал розвитку в першу чергу визначається масштабами їх фінансування, проте важливим є співставлення цих коштів із раціональністю їх використання та результативністю кінцевого ефекту. Так, відповідно даних Держкомстату, обсяг капітальних інвестицій у сфері електроенергії та газопостачання мають тенденцію до зростання, в той час як у сфері водопостачання та поводження з відходами спостерігаються негативні тенденції до спаду фінансування (рисунк 2.11). Проведене нами анкетування щодо рівня використання інновацій на підприємствах ЖКГ показало, що в середньому експерти визначають його на рівні 30–40 % та одним із основних бар'єрів для підвищення управління потенціалом розвитку підприємств вважають обмеженість інноваційних технологій у діяльності та брак коштів на їх забезпечення (додаток 3).

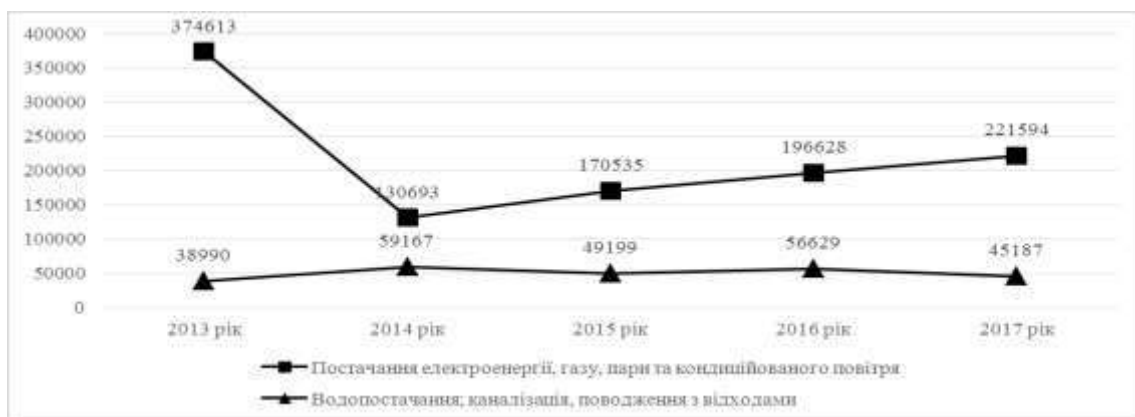


Рисунок 2.11 – Динаміка освоєних капітальних інвестицій на підприємствах ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних [68].

Враховуючи рівень ресурсозабезпеченості підприємств ЖКГ стає зрозумілим, що вибір вектору інноваційного розвитку за рахунок самофінансування є неможливим, виникає потреба у залученні зовнішніх інвестицій. Проте враховуючи непривабливість даної галузі для інвесторів у зв'язку з рядом чинників (нерентабельність діяльності, зношеність виробничих потужностей, постійне замороження коштів у дебіторській заборгованості та ін.), можливості у залученні коштів відкриваються здебільшого за рахунок міжнародних організацій, що провадять програми підтримки та розвитку житлово-комунального сектора. Слід зазначити, що у практиці підприємств ЖКГ Полтавської області траплялися випадки використання такого фінансування, проте це більше поодинокі приклади, аніж перманентна практика. Так, можливості міжнародних програм підтримки ЖКГ наразі використовуються лише двома підприємствами Полтавської області:

1. ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго»: спільний проект з Європейським банком реконструкції та розвитку (далі ЄБРР) «Модернізація системи теплопостачання в м. Полтава», що передбачає модернізацію та реконструкцію обладнання котельні зі встановленням економайзера, влаштуванням незалежної схеми теплопостачання та переведенням в автоматизований режим роботи; реконструкцію магістральних теплових мереж протяжністю близько 9 км; реконструкція котельні із запровадженням індивідуальних теплових пунктів; запровадження індивідуальних теплових пунктів у 14 будинках; реконструкцію котельні із запровадженням котла, що працює на біомасі [74]. Метою проекту є покращення технічного стану систем теплопостачання; автоматизація процесів виробництва та споживання тепла; підвищення енергоефективності та зменшення споживання ПЕР; економічне стимулювання споживача до енергозбереження; зниження собівартості виробництва; покращення якості та надійності послуг з теплопостачання [57]. Угода про підготовку кредитного фінансування між ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго», ЄБРР, Полтавською ОДА, Полтавською міською радою укладена 15.07.2013 р., за якою погоджено перелік умов та термінів фінансування проекту «Модернізація системи теплопостачання м. Полтава» якою визначено основні умови надання кредиту: кредит ЄБРР –

15 млн євро; кредит ЄБРР – Фонду чистих технологій – 4 млн євро; грант E5P – 5 млн євро; місцевий внесок – 4,5 млн євро; строк кредитування – до 13 років включно з трьохрічною відстрочкою та десятирічним терміном погашення основної суми боргу; розмір процентної ставки – шестимісячна ставка EURIBOR + Маржа; маржа – кредит ЄБРР – 6 % на рік з можливістю зниження та кредит ЄБРР ФЧТ – 0,75 % на рік; одноразова комісія на момент підписання Кредитного договору – 1,2 % від суми кредиту; забезпечення – фінансова гарантія міста Полтави [74]. Перевагою такого співробітництва є низька ставка кредитування (на рівні 6 %) та довгостроковий термін кредитування (10–20 років), на відміну від тих умов, що пропонуються на фінансовому ринку України (ставка на рівні 25 %; короткостроковий термін погашення; кредити не надаються підприємствам банкрутам).

2. КВП «Теплоенерго» (м. Горішні плавні): спільний проект з Північною екологічною фінансовою корпорацією (далі НЕФКО), що передбачає впровадження відновлювального палива та виконання енергоефективних заходів в системі централізованого опалення Горішніх Плавнів. Метою проекту є скорочення витрат на виробництво та технічне обслуговування системи опалення Горішніх Плавнів; підвищення якості управління використанням енергії; демонстрація централізованого опалення, що працює на біомасі відповідно до найкращої практики. Основне джерело генерації теплової енергії буде модернізовано із застосуванням твердопаливних котлів, при цьому в якості основного палива використовуватиметься соняшникове лушпиння. Загальні інвестиції на проект виділені в розмірі 8.25 млн євро, з яких НЕФКО виділить 5 млн євро, фонд Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля (E5P) надасть підтримку у вигляді гранту у розмірі 1,5 млн євро, а 1,2 млн євро в проект інвестує КП Теплоенерго. 550 000 євро фінансувала у проект Швеція, ці кошти призначені для надання технічної допомоги, як при підготовці проекту, так і протягом його впровадження. Очікувана економія від співпраці передбачає: скорочення споживання газу на 32 %; скорочення споживання електроенергії на 10 %; скорочення викидів CO₂ на 17 000 тонн та економія витрат 1,5 млн євро на рік [133]. Проте слід відмітити, що ряд

підприємств впроваджують інвестиційні програми по оновленню будівель, устаткування, обладнання та ін. за рахунок власних коштів та допомоги з держави (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Перелік підприємств ЖКГ Полтавської області, що впроваджують інвестиційні програми у 2014–2018 роках*

Ліцензіат	Постанови про схвалення інвестиційних програм				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
у сфері теплопостачання:					
ПОКВПТГ «Полтаватеплоенерго»	–	від 19.03.2015 № 861	від 09.06.2016 № 919	від 28.12.2017 № 1558	від 14.06.2018 № 408
ОКВПТГ «Миргородтеплоенерго»	від 20.11.2014 № 363	від 25.06.2015 № 1859	від 22.10.2015 № 2630	від 18.04.2017 № 516	–
ОКВПТГ «Лубнитеплоенерго»	–	від 03.09.2015 № 2270	від 02.06.2016 № 903	від 02.03.2017 № 245	–
КПТГ «Гадячтеплоенерго»	–	від 28.05.2015 № 1623	від 26.05.2016 № 856	–	–
КП «Теплоенерго» (м. Кременчук)	–	від 27.08.2015 № 2227	від 01.09.2016 № 1507	–	–
у сфері централізованого водопостачання та водовідведення					
КП Полтавської обласної ради «Полтававодоканал»	–	від 04.06.2015 № 1714	–	–	від 26.06.2018 № 607
КП «Кременчукводоканал» Кременчуцької міської ради	–	від 25.12.2014 № 924	від 31.03.2016 № 560	від 10.10.2017 № 1237	від 15.02.2018 № 200
ОКВП ВКГ «Миргородводоканал»	–	від 18.12.2014 № 814	–	від 26.04.2017 № 565	–
КП «ВУВКГ» м. Комсомольськ	–	від 04.06.2015 № 1710	від 13.06.2016 № 1121	від 26.04.2014 № 595	–
КП «Лубни – водоканал» Лубенської міської ради	–	від 24.03.2016 № 478	–	–	–
Разом	1	10	7	6	3

* Відповідно до ліцензійних умов провадження господарської діяльності у сфері ЖКГ, затверджених постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

В цілому для визначення рівня використання інновацій у нарощенні потенціалу розвитку підприємств науковцями пропонується безліч груп індикаторів та методів їх оцінки. Зокрема, Захожай В. Б. та Корецька О. В., пропонують при розгляді інноваційної спрямованості досліджувати інноваційні ресурси, результативність інновацій та технологічний рівень виробництва [59, с. 160], при цьому визначаючи переваги інтегральної оцінки таких показників [59, с. 162–164]. Харів П. С. стверджує, що оцінка інноваційної діяльності включає по-перше – оцінку науково-інформаційного рівня підприємства, по-друге – оцінку технічного рівня підприємства і, по-третє – оцінку техніко-економічної ефективності інноваційних проектів [218, с. 120]. Ілляшенко С. М. пропонує досліджувати інноваційний розвиток через складові достатності потенціалу підприємства для його реалізації, виділяючи відповідно фінансову складову (оцінка фінансової стійкості та економічної ефективності), кадрову (класифікація персоналу; досвід, мотивація діяльності), технологічну (технічна оснащеність), маркетингову (стратегічний та оперативний маркетинг); організаційно-управлінська (відповідність структури, ефективність діяльності) [61].

Існує велика кількість методичних інструментів для оцінки рівня інноваційності підприємств: так, Харів П. С. використовує ряд коефіцієнтів: коефіцієнт наукомісткості виробництва, коефіцієнт використання власних розробок; коефіцієнт використання результатів придбаних розробок; коефіцієнт раціональності співвідношення між власними і придбаними розробками, коефіцієнт оновлення продукції; коефіцієнт оновлення технології; частка конкурентоспроможної продукції підприємства [218, 122–127]. В наукових роботах Федоренка В. Г. та Горобця О. А. наведені наступні показники оцінки інноваційності: показники чистої дисконтованої вартості, внутрішньої норми прибутку, термін окупності, індекс прибутковості [64, с. 167; 35, с. 125]. Цікавим є підхід групи авторів на чолі з Пуангрод К., які пропонують оцінювати інноваційність підприємств за експертними оцінками наступних критеріїв: ринкова орієнтація (орієнтація на споживача і міжфункціональна координація); мережа соціальних взаємодій та особистих стосунків (мережа взаємодії підприємства з урядом; мережа взаємодії з приватним сектором); ризик (рівень впевненості при прий-

нятті рішення про впровадження інновацій; ймовірність невдачі і втрат та ін.); ділова активність (лідерство на ринку; здатність конкурувати); підтримка держави та інших підприємств (обсяги зовнішнього фінансування та ін.) [257, с. 208]. До експертних методів оцінки інноваційності підприємства належать і такі нетрадиційні методики як: модель Розенберга (оцінка споживачами нової продукції через призму її придатності для задоволення потреб; [7, с. 15]), модель з ідеальною точкою (імітаційне моделювання нової продукції, що є ідеальною з погляду споживача; модель «товарної системи», (оцінка переваг продукції, що знаходиться у підприємств-конкурентів [79, с. 59; 224, с. 81] тощо. Враховуючи напрацювання великої кількості вчених та особливості діяльності підприємств ЖКГ, вважаємо, що оцінка інновацій, як важливої складової потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, має бути проведена як з використанням часткових показників (коефіцієнт оновлення та ін), так і з врахуванням експертних оцінок.

Пропонуємо у нашому дослідженні при проведенні оцінки впроваджених інвестицій за результативністю їх впливу на ефективність управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ використовувати наступні показники:

– питома частка підприємств, що займалися інноваціями (у відсотках), що визначається за формулою:

$$Dn_{\text{ін}} = \frac{n_{\text{ін}}}{N_{\text{жкг}}} 100, \quad (2.4)$$

де $n_{\text{ін}}$ – кількість підприємств сфери ЖКГ, що проводять інноваційну діяльність у Полтавській області, од.;

$N_{\text{жкг}}$ – загальна кількість підприємств ЖКГ Полтавської області, од.

– рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки у відсотках, (формула 2.5);

$$K_{\text{іа}} = \frac{B_{\text{др}}}{B\text{кап}_3} 100, \quad (2.5)$$

де $B_{\text{др}}$ – витрати на дослідження і розробки, грн;

$B\text{кап}_3$ – загальний обсяг витрат на капітальні інвестиції, грн.

– рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення у відсотках, (формула);

$$K_{ia} = \frac{B_{\text{мопз}}}{B_{\text{кан}_3}} 100, \quad (2.3)$$

де $B_{\text{мопз}}$ – витрати на придбання машин, обладнання, програмного забезпечення, грн;

– рівень ефективності використання інновацій для ефективного управління потенціалом потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (експертна оцінка за 100-бальною шкалою).

Так, за результатами аналізу (таблиця 2.11), можна стверджувати, що частка підприємств, що займалися інноваціями починаючи з 2014 року поступово зменшується, а рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробок здійснив різке падіння у 2017 році проти попереднього року (майже в 3 рази). Поряд з цим, експерти мають більш оптимістичні погляди стосовно рівня ефективності використання інновацій в управлінні потенціалом розвитку та стверджують про позитивні тенденції їх зростання протягом 2013–2017 років.

Таблиця 2.11 – Результативність інновацій для ефективного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ Полтавської області у 2013–2017 роках

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями, %	2,63	26,32	18,42	15,79	7,89
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки, %	7,60	56,08	62,65	85,28	37,12
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, %	87,97	41,86	36,81	11,38	46,26
Рівень ефективності використання інновацій в управлінні потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (експертна оцінка), бали	25	26,3	29,1	32,5	35,7

Джерело: розраховано автором на основі даних [68; 69; 71; 72] та результатів анкетування.

Враховуючи це слід констатувати необхідність розробки нової стратегії підвищення ефективності управління ресурсною складовою потенціалу розвитку підприємств ЖКГ, векторність якої можна визначити за допомогою інструментів SPACE-аналізу. Традиційна версія SPACE-аналізу є різновидом BCG аналізу і представляє собою інструмент управління, який використовується для аналізу організації на основі врахування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення відповідної стратегії розвитку для цієї організації [264]. Як стверджує Дімітрова Т., метою такого аналізу є досягнення балансу між чотирма групами індикаторів навколишнього середовища підприємства (фінансової сили, конкурентної переваги, виробничих потужностей та екологічної стабільності) [238, с. 20]. Носонова Л. В. зазначає, що це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [143, с. 547]. Нусінов В. Я. та Лобов С. П. акцентують увагу на тому, що SPACE-аналіз застосовується до ключових рішень, які виносяться вищим керівництвом організації та здатний забезпечити процес прийняття управлінських рішень щодо вибору правильного (найбільш ефективного) загального вектору стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій [144, с. 17]. SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці [143, с. 549], який дозволяє експертам визначити стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації шляхом побудови системи координат та відображення на ній трикутника стратегій. При цьому кожний сегмент системи координат визначає тип стратегічної поведінки підприємства (консервативний, агресивний, захисний та конкурентний) (рисунк 2.12).

Якщо поведінкова стратегія організації є агресивною, це вказує на те, що організація знаходиться в найкращих умовах і може використовувати існуючі можливості, усунути її слабкі сторони, а також запобігти зовнішнім загрозам через свої сильні сторони [260, с. 2668]. Ця ситуація характерна для привабливих галузей з низькою невизначеністю навколишнього середовища. Організація має конкурентну перевагу, якою вона здатна керувати у напрямі зміцнення своєї фінансової сили [238, с.22]. Відповідно до цього вектори розвитку підприємства направлені на

проникнення на новий сегмент ринку, розробку нового продукту, вертикальну та горизонтальну інтеграцію, підтримку рівня інновацій та подальшого їх розвитку; використання конкурентних переваг у забезпеченні більшої вартості підприємства; розробки унікального продукту через високотехнологічне виробництво; цінова війна з конкурентами; просування брендів та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 260; 145].

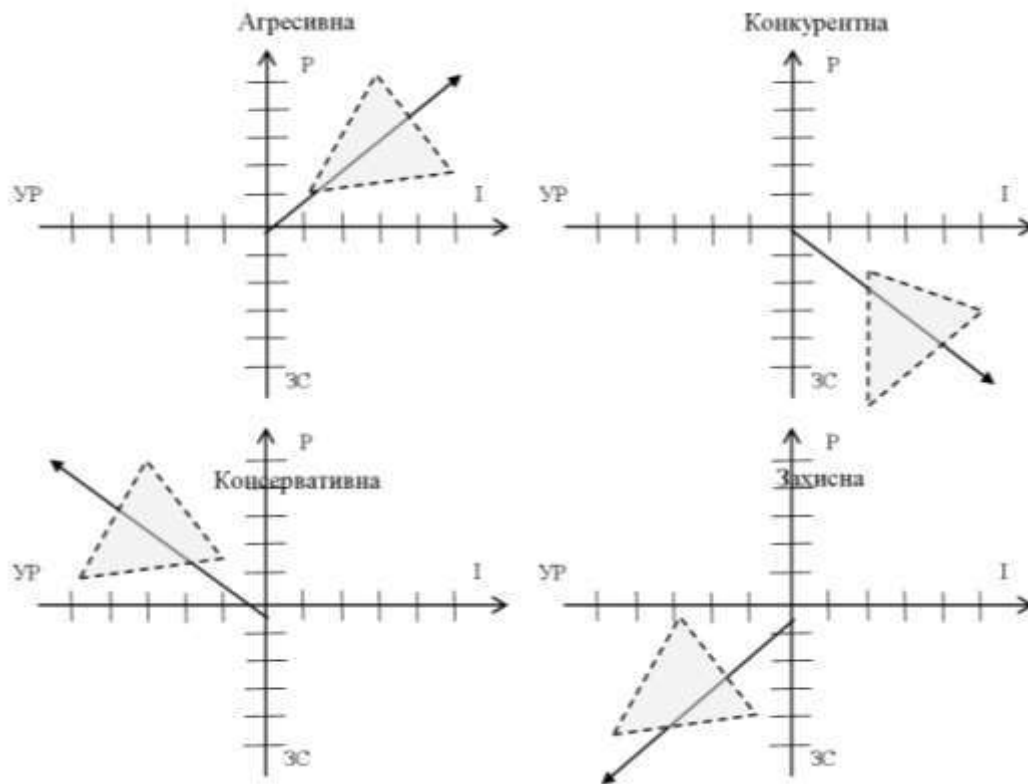


Рисунок 2.12 – Трикутники альтернативних поведінкових стратегій у методі SPACE-аналізу

Джерело: складено автором на основі даних [238; 264; 144; 145].

Примітка. Вектори: Р – ресурси; ЗС – чинники зовнішнього середовища; УР – оцінка рівня взаємодії з учасниками ринку; І – інновації.

Підприємства, розташовані в квадранті консервативної стратегії, перебувають у стані стабільного, але повільно зростаючого ринку. Конкурентоспроможність продукції зазвичай є ключовим чинником [238, с. 23]. Консервативна поведінка вказує на те, що організація має гарну фінансову спроможність, але не може отримати значний прибуток від свого бізнесу. Якщо організація перебуває в цьому сегменті, це означає, що організація повинна зберігати свої сильні сторони та

основні можливості та уникати великих ризиків [260, с. 2669]. Заходи консервативні стратегії включають нарощення своєї продуктивності, проникнення на ринок і збільшення його виробничих потужностей, адаптування технологій до ринкових очікувань; скорочення операційних витрат, додаткові заходи для захисту конкурентоспроможної продукції; зниження собівартості продукції без втрати рівня її якості та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 260; 145].

Конкурентна позиція на системі координат SPACE-аналізу вказує на те, що організація має потужні конкурентні переваги, але її фінансовий потенціал недостатній для компенсації її екологічної нестабільності [260, с. 2669]. Швидка стратегія на цих засадах полягає у підвищенні фінансової потенції та підтримці конкурентної позиції (таких як збільшення капіталу, підвищення рентабельності, використання інвестицій зовнішніх інвесторів). Метою конкурентних стратегій є підвищення рівня (випуск, сегменти ринку) [261], диференціація продукції (в умовах можливостей пропонованої ними продукції) та підвищення загальної маркетингової ефективності [238, с. 23]. У конкурентному середовищі організація повинна реалізовувати такі конкурентні стратегії, як використання різних форм інтеграції та розподілу (вертикальна, горизонтальна або багатоканальна маркетингова система); розвиток свого ринку через продаж існуючих продуктів на нові демографічні або географічні ринки; розвиток збутових мереж та ін. [143; 208; 144; 238; 264; 145].

Захисна стратегія характерна для непривабливих галузей, де організаціям не вистачає коштів та конкурентоспроможної продукції. Оборонна (захисна) стратегія включає декілька елементів, таких як зменшення або ліквідація деяких видів діяльності, продаж шкідливих підрозділів організації, диверсифікація та ліквідація [260, с. 2669]. У більшості випадків це досягається через централізацію системи управління та концентрацію ресурсів, тобто шляхом виходу з ринку, припинення виробництва, різкого скорочення витрат, перенесення або мінімізація інвестиційної діяльності [238, с. 24]. Цей сектор матриці SPACE вказує на те, що управління

складовими потенціалу є слабкорозвиненим: існують проблеми як з менеджментом ресурсів (їх обмеженість, потенційна слабкість продукту або послуги організації та ін.), так і з можливостями впровадження інноваційних технологій. Як стверджує Глущенко А. М., захисна стратегія пов'язана із реагування на загрози у розвитку підприємства [31, с. 188]. Доцільними стратегічними альтернативами є: захист частки ринку; відмову від продукту взагалі та припинення його виробництва; переведення виробництва продукту на зацікавлені організації. Якщо конкуренти зазіхають на ринок, організація повинна слідувати, щоб напасти і протистояти збереженню своїх прав. Також організація повинна знати потенційні загрози та їх розташування та стежити за її діяльністю, аналізуючи своїх конкурентів та сприймаючи її цілі, сильні сторони та слабкість. Якщо є потенційна слабкість продукту або послуги організації, необхідно усунути його слабкість. Також організація потребує рівної або більше потужності, ніж її конкуренти з точки зору конкурентних умов.

В цілому, порівняно з іншими методиками аналізу стратегій розвитку підприємств, SPACE-аналіз має ряд переваг: легка та зрозуміла методика оцінки; швидкість аналізу; високий ступінь чіткості та відповідності рекомендацій для оптимізації курсу дій [238, с. 20]; можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів і рекомендацій з вибору напрямів дій [143, с. 549]. Овсієнко Н. В. основною перевагою методу визначає те, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [145, с. 21].

Нами пропонується застосування модифікованої версії Space-аналізу, яка, як і традиційна, враховує чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, проте, на відміну від стандартного їх поділу на чотири сектори (фінансової сили, конкурентної переваги, виробничих потужностей та екологічної стабільності), досліджує їх через призму трьох сегментів (ресурси, можливості, інновації), що дозволить адаптувати дану методику до потреб підприємств ЖКГ України та визначити вектори

стратегій, які будуть підпорядковані єдиній цілі – визначення напрямів нарощення та реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ.

Запропонований нами модифікований метод Space-аналізу працює наступним чином:

1. Визначаються сегменти SPACE-аналізу: сегмент «ресурси», сегмент «можливості», сегмент «інновації».

2. Визначаються субчинники для кожного сегменту SPACE-аналізу:

– для оцінки ресурсів використані такі індикатори: коефіцієнт автономії; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості; рентабельність (збитковість) капіталу; ліквідність балансу; співвідношення оборотних і необоротних активів; коефіцієнт зносу основних засобів; рентабельність (збитковість) необоротних активів; показник прибутку на гривню матеріальних витрат; продуктивність праці; коефіцієнт змінності (плинності) кадрів; частка працівників з вищою освітою; коефіцієнт віддачі повної заробітної плати; забезпеченість комп'ютерами з доступом до Інтернет; питома вага підприємств, що користуються локальною мережею; наявність веб-сайтів підприємств; ступінь автоматизації обробки інформації (на основі проведених у 2.1 розрахунків);

– для оцінки можливостей були використані бальні оцінки експертів щодо впливу наступних чинників: рівень заробітної плати; обмінний курс; інфляція; ставки банківського процента; рівень економічного розвитку країни; коливання ринкової кон'юнктури; спосіб життя та звички щодо споживання товарів; відношення до особистої гігієни; відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг; зростання соціальних вимог населення; рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг; стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення); рівень інноваційності технологій; НТП у сфері виробництва; розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем; вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів; розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ; політика держави в підготовці кадрів для галузі; направлення економічної політики

держави; рівень міжнародного співробітництва; рівень економічної активності населення; рівень освіти; структура населення за віковими ознаками; рівень безробіття; міграція населення; достатність ресурсів для забезпечення діяльності; економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва; застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності; обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище; відповідність якості продукції міжнародним стандартам екологічного менеджменту. Важливим чинником впливу на діяльність підприємств ЖКГ є взаємодія з іншими учасниками (споживачами, конкурентами та ін). тому як окремий підсегмент у чинниках навколишнього середовища нами використано бальну оцінку експертами якості взаємодії підприємств ЖКГ;

– для оцінки інновацій використані індикатори: питома частка підприємств, що займалися інноваціями; рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки; рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення; рівень ефективності використання інновацій в управлінні потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

3. Розрахунок зважених інтервалів бальних оцінок SPACE.

4. Побудова матриці рекомендованих стратегій SPACE аналізу: щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в системі координат побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки P1 (x1; y2), P2 (x2; y1).

5. Трансформуємо формулу для довірчих інтервалів і одержимо:

$$[x1, x2] = [P1, P2](-)[3C1, 3C2], \quad (2.6)$$

$$[y1, y2] = [UP1, UP2](-)[I1, I2], \quad (2.7)$$

де P1, P2 – ресурси; 3C1, 3C2 – чинники зовнішнього середовища; UP – оцінка рівня взаємодії з учасниками ринку; I1, I2 – інновації.

6. Визначення вектору стратегічного розвитку потенціалу підприємств ЖКГ.

7. Показники для розрахунку зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2013–2016 роках зазначені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники розрахунку зваженої оцінки за методом SPACE у форматі довірчих інтервалів для підприємств ЖКГ у 2017 році

Критерії	2017 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів
Ресурси (Р)	×	мінімум	×	максимум	×	5,27–6,34
коефіцієнт автономії	99,37	8	–	9	0,09	0,72–0,81
співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,23	5	–	7	0,07	0,35–0,49
рентабельність (збитковість) капіталу	–0,197	5	–	6	0,09	0,45–0,54
ліквідність балансу	1,23	2	–	3	0,05	0,1–0,15
співвідношення оборотних і необоротних активів	0,0073	1	–	2	0,03	0,03–0,06
коефіцієнт зносу основних засобів	59,3	4	–	5	0,09	0,36–0,45
рентабельність (збитковість) необоротних активів	–0,0017	1	–	2	0,06	0,06–0,12
показник прибутку на гривню матеріальних витрат	–0,0005	1	–	2	0,04	0,04–0,08
продуктивність праці	407,11	8	–	9	0,05	0,4–0,45
коефіцієнт стійкості кадрів	0,9	8	–	9	0,03	0,24–0,27
частка працівників з вищою освітою	22,9	4	–	5	0,04	0,16–0,2
коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	5,15	8	–	9	0,09	0,72–0,81
забезпеченість комп'ютерами з доступом до Internet	0,66	7	–	8	0,05	0,35–0,4
питома вага підприємств, що користуються локальною мережею	0,6	7	–	8	0,05	0,35–0,4
наявність веб-сайтів підприємств, % від загальної кількості	0,1	5	–	6	0,08	0,4–0,48
ступінь автоматизації обробки інформації	35	6	–	7	0,09	0,54–0,63
Зовнішні можливості	×	×	×	×	×	4,87–5,87
рівень заробітної плати	17,80	7	–	8	0,03	0,23–0,27
обмінний курс	14,31	5	–	6	0,03	0,17–0,20
Інфляція	17,80	7	–	8	0,03	0,23–0,27
ставки банківського процента	16,76	6	–	7	0,03	0,20–0,23
рівень економічного розвитку країни	20,25	8	–	9	0,03	0,27–0,30
коливання ринкової кон'юнктури	12,22	5	–	6	0,03	0,17–0,20
спосіб життя та звички щодо споживання товарів	4,82	1	–	2	0,03	0,03–0,07
відношення до особистої гігієни	5,21	3	–	4	0,03	0,10–0,13
відповідальність за вибір та оплату спожитих товарів і наданих послуг	6,51	3	–	4	0,03	0,10–0,13
зростання соціальних вимог населення	6,77	3	–	4	0,03	0,10–0,13
рівень економії у споживанні житлово-комунальних послуг	7,81	4	–	5	0,03	0,13–0,17
Стан та рух основних засобів (ступінь зносу, частота та обсяги оновлення)	18,89	7	–	8	0,03	0,23–0,27
Рівень інноваційності технологій	15,24	6	–	7	0,03	0,20–0,23
НТП у сфері виробництва	12,26	5	–	6	0,03	0,17–0,20
розвиток комунікаційних технологій і інформаційних систем	11,27	5	–	6	0,03	0,17–0,20
вдосконалення існуючих і виробництво нових товарів	9,28	4	–	5	0,03	0,13–0,17

Продовж. табл. 2.12

Критерії	2017 рік	Оцінка, балів			Вага	Зважена оцінка, балів
розвиток законів і нормативних актів на рівні держави та органів; самоврядування у сфері регулювання ЖКГ	16,90	7	–	8	0,03	0,23–0,27
політика держави в підготовці кадрів для галузі	11,47	5	–	6	0,03	0,17–0,20
направлення економічної політики держави	14,79	5	–	6	0,03	0,17–0,20
рівень міжнародного співробітництва	12,07	5	–	6	0,03	0,17–0,20
рівень економічної активності населення	6,66	4	–	5	0,03	0,13–0,17
рівень освіти	6,95	4	–	5	0,03	0,13–0,17
структура населення за віковими ознаками	6,66	4	–	5	0,03	0,13–0,17
рівень безробіття	7,54	4	–	5	0,03	0,13–0,17
міграція населення	6,51	4	–	5	0,03	0,13–0,17
достатність ресурсів для забезпечення діяльності	10,51	5	–	6	0,03	0,17–0,20
економія витрат за допомогою впровадження безвідходного виробництва	9,41	5	–	6	0,03	0,17–0,20
застосування екологічно чистого виробництва, вторинної переробки відходів основної діяльності	8,76	5	–	6	0,03	0,17–0,20
обсяги скидів, викидів шкідливих речовин у природне навколишнє середовище	10,29	5	–	6	0,03	0,17–0,20
відповідність якості продукції міжнародним стандартам еколо-гічного менеджменту	8,98	5	–	6	0,03	0,17–0,20
Внутрішні можливості	×	×	–	×	×	5,75–6,625
взаємодія зі споживачами	5,00	8	–	9	0,125	1–1,125
взаємодія із конкурентами	4,08	6	–	7	0,125	0,75–0,875
взаємодія із постачальниками	4,85	8	–	9	0,125	1–1,125
взаємодія із посередниками	4,23	6	–	7	0,125	0,75–0,875
взаємодія із акціонерами	4,77	7	–	8	0,125	0,875–1
взаємодія із державою	4,46	7	–	8	0,125	0,875–1
взаємодія із ЗМІ	3,54	4	–	5	0,125	0,5–0,625
Інновації	×	×	×	×	×	3,8–4,8
Питома частка підприємств, що займалися інноваціями	7,89	2	–	3	0,2	0,4–0,6
Рівень інноваційної активності у сфері досліджень і розробки	37,12	4	–	5	0,2	0,8–1
Рівень інноваційної активності у сфері придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	46,26	5	–	6	0,2	1–1,2
Рівень ефективності використання інновацій у реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ	35,70	4	–	5	0,4	1,6–2

Джерело: складено автором.

Отже, використовуючи дані з таблиці 2.15, розраховуємо значення координат точок P1 і P2 у 2017 році:

$$[x1, x2] = [5,27; 6,34](-)[4,87; 5,87] = [0,4; 1,95]$$

$$[y1, y2] = [5,75; 6,625](-)[3,8; 4,8] = [0,47; 1,825]$$

Розрахунок координат трикутників стратегій 2013-2016 років зазначені у додатку И–М. Тепер маємо точки P1 (0,4; 1,95) і P2 (0,47; 1,825), які позначаємо на системі координат (рис. 2.12) і малюємо трикутник, з'єднуючи ці точки і початок координат.

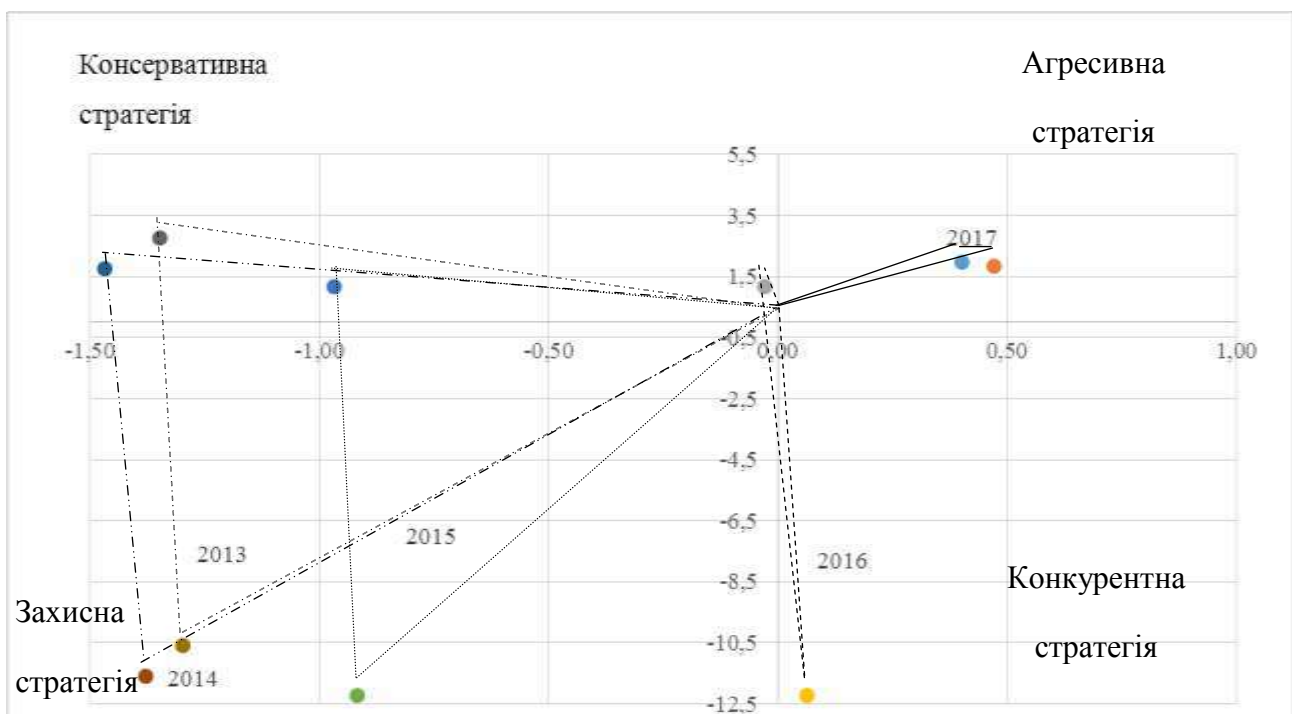


Рисунок 2.12 – Трикутники рекомендованих стратегій підприємств ЖКГ Полтавської області за методом SPACE із використанням довірчих інтервалів у 2013–2017 роках

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.12 та додатку Н.

Як видно з отриманих даних, наразі рекомендованою для підприємств ЖКГ Полтавської області є агресивна стратегія. При цьому побудова рекомендованих стратегій 2013–2016 років дозволила візуалізувати поступовий перехід типу поведінкової стратегії від захисної у 2013–2015 роках до конкурентної у 2016 роках і агресивної у 2017 році. Тобто, підприємства ЖКГ Полтавської області здійснюють спроби адаптуватися до змін як у

зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні, змінюючи моделі поведінки з метою вижити і безперервно функціонувати в конкретний період часу. Отримані методом SPACE-аналізу результати окреслили першочергове завдання у напрямі реалізації потенціалу розвитку підприємств ЖКГ – побудова агресивної стратегії та розробка відповідних заходів її досягнення в межах тих стратегічних блоків, що були визначені нами у попередньому підрозділі (блок забезпечення енергоефективності та інноваційності; гармонізації тарифної політики; підвищення результативності діяльності; оптимізації відносин зі споживачами та мінімізація дебіторської заборгованості).

Побудова рекомендованих стратегій дозволила візуалізувати поступовий перехід типу поведінкової стратегії від захисної у 2013–2015 роках до конкурентної у 2016 роках і агресивної у 2017 році та визначити першочергове завдання у розробці відповідних заходів досягнення агресивної стратегії. Акцентовано увагу на тому, що останні реформи у тарифній політиці підприємств ЖКГ, що направлені в бік зростання тарифів, є частково проявом реалізації агресивної стратегії.